



**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
**SAN MARTÍN**

Universidad Nacional de San Martín  
Instituto de Altos Estudios Sociales  
Doctorado en Antropología Social

**Viaje al corazón del negocio agrícola.  
Dispositivos de legitimación e intervención territorial  
del modelo de agronegocios en Argentina**

**María Soledad Córdoba**

Tesis de Doctorado presentada a la Carrera de Antropología Social, Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín, como parte de los requisitos necesarios para la obtención del título de Doctor en Antropología Social.

**Directora: Dra. Valeria A. Hernández**

**Buenos Aires**

**2015**

Córdoba, María Soledad.

Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina / María Soledad Córdoba; directora Valeria A. Hernández. San Martín: Universidad Nacional de San Martín, 2015. - 408 p.

Tesis de Doctorado, UNSAM, IDAES, Antropología Social, 2015.

1. Agronegocio. 2. Legitimación. 3. Gubernamentalidad. – Tesis.

I. Hernández, Valeria A. (Directora). II. Universidad Nacional de San Martín, Instituto de Altos Estudios Sociales. III. Doctorado.



## RESUMEN

María Soledad Córdoba  
Directora: Valeria A. Hernández

*Resumen de la Tesis de Doctorado “Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina” presentada al Doctorado en Antropología Social, Instituto de Altos Estudios Sociales, de la Universidad Nacional de San Martín - UNSAM, como parte de los requisitos necesarios para la obtención del título de Doctor en Antropología Social.*

A partir de una investigación realizada entre 2009 y 2013 que incluyó un trabajo de campo multisituado, esta tesis analiza un mecanismo de articulación institucional y de intercambios a través del cual, los actores del agronegocio –aquellos que han atravesado exitosamente la adopción de este modelo productivo– dialogan con los territorios, logrando poner en pie un horizonte común de sentidos y una base social consistente que posibilita su aceptación, intensificación y continuidad como modelo agroproductivo exitoso.

En Argentina, la extensa y rápida aceptación del agronegocio sucedió en ausencia de un debate social profundo y correspondiente a sus impactos (medioambientales, sociales, económicos, políticos), tal como la literatura especializada pone en evidencia. En este contexto y desde una perspectiva situada de los procesos globales se definió la pregunta de investigación: *¿cómo logran los actores del agronegocio legitimar socialmente este modelo en Argentina?* Este trabajo aborda la construcción de legitimación desde el análisis de los modos concretos en que los actores del agronegocio se relacionan con otros actores e instituciones del universo social y con los territorios claves para su expansión. Retomando la propuesta foucaultiana de estudiar los mecanismos y las estrategias de poder, el objetivo es entonces describir empíricamente esas relaciones: qué actores intervienen, en virtud de qué lógicas y tecnologías de poder se articulan entre sí, y qué instituciones cristalizan en los territorios como consecuencia de las mismas.

A través del estudio de las relaciones que los actores del sector construyen “hacia afuera”, relevamos un dinámico universo de redes y alianzas, cuyo surgimiento y finalidad eran encuadrados por los mismos actores en el ejercicio de la propia “solidaridad”. Desde esta frontera reticular observamos un sistema de intercambios a partir del cual el sector construía aceptación y consenso en torno al modelo de agronegocios.

La etnografía que aquí presento es un *viaje al corazón* del agronegocio en Argentina, en un doble sentido: en primer lugar, porque describe el recorrido de personas y bienes “solidarios” provenientes del sector del agro argentino; es decir, de actores que se movilizan y movilizan recursos en razón de *sentimientos de solidaridad* por quienes consideran en inferioridad de condiciones materiales, socioculturales y morales. En segundo lugar, porque el análisis de este recorrido alcanza las *profundidades del modelo* de agronegocios, esto es, la regulación moral que lo sostiene –siguiendo la concepción weberiana según la cual, fuertes razones morales son necesarias para que las personas adhieran al capitalismo– y sobre la que se montan acciones solidarias como contenido de un dispositivo de gubernamentalidad que esta investigación deja en evidencia.

Palabras clave: Agronegocios, Legitimación, Gubernamentalidad.

Buenos Aires, octubre 2015.

# ABSTRACT

María Soledad Córdoba  
Director: Valeria A. Hernández

*Abstract of the Doctoral Dissertation “Journey to the Heart of the Agricultural Business. Legitimacy and Territorial Devices in argentinian Agribusiness Model”, submitted to the Doctorate in Social Anthropology, Instituto de Altos Estudios Sociales of the Universidad Nacional de San Martín - UNSAM, as part of the requirements for obtaining the title of Doctor in Social Anthropology.*

From a research conducted between 2009 and 2013 which includes multi-sited field work, this thesis analyzes a mechanism of institutional articulation and exchanges through which, agribusiness actors - those that have successfully adopted this productive model - dialogue with the territory, achieving a common horizon of meaning and a consistent social base which allow its acceptance, intensification and continuity as an agri-productive successful model.

In Argentina, the extensive and quick acceptance of agribusiness took place in the absence of a thorough social debate without a proper analysis of its impact (environmental, social, economic and political), such as the literature demonstrates. In this context and from a sited perspective of global processes, the research topic was defined as: How agribusiness actors manage to socially legitimize this model in Argentina? This research deals with the construction of legitimation analyzing the specific way used by agribusiness actors to establish relationships with other actors, social institutions and key territories for expansion. Returning to Foucault's proposal to study the mechanisms and strategies of power, the goal is then empirically describe those relationships: which actors are involved, under what logic and power technologies are interconnected, and which institutions merge in the territories as a result thereof.

Through the study of outside relationships built by the actors, is surveyed a dynamic universe of networks and alliances, whose emergence and purpose were framed by the same actors in the exercise of own “solidarity”. From this reticulate border, an exchange system was observed, through which the sector has built acceptance and consensus around the agribusiness model.

The Ethnography that I present is a *journey to the heart of agribusiness* in Argentina in two ways: first, because it describes the movement of people and “solidarity goods” belonging the Argentinian agro; I mean actors traveling and managing resources because of the *feeling of solidarity* with those who are in lower material, cultural and moral conditions. Second, because the analysis of this movement reaches *the depths of the agribusiness model*: the moral regulation that holds the system –follows the Weberian conception that strong moral reasons are necessary for people to adhere to capitalism– and on that solidarity actions are assembled, such as content of a governmentality device, as this research shows.

Keywords: Agribusiness, Legitimacy, Governmentality.

Buenos Aires, October 2015.

**Viaje al corazón del negocio agrícola.**  
**Dispositivos de legitimación e intervención territorial**  
**del modelo de agronegocios en Argentina**

# ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Agradecimientos.....  | 5   |
| INTRODUCCIÓN.....   | 7   |
| <b><u>SECCIÓN I: Exploración y entrada al campo social bajo estudio</u></b>   |     |
| 1. Sobre el modelo de agronegocios en Argentina.....  | 18  |
| 1.1 Estado del arte en torno a la noción de agronegocios y la<br>caracterización del modelo.....  | 18  |
| 1.1.1 Implantación y expansión del modelo en Argentina.....   | 23  |
| 1.1.2 El papel del Estado.....  | 31  |
| 1.2 La “red de redes”: la organización reticular del modelo.....  | 34  |
| 1.3 La relación del agronegocio con los territorios de influencia.....  | 42  |
| 2. Iniciando la observación: una jornada “socialmente responsable” en<br>Expoagro 2010.....   | 54  |
| 3. Primeros contactos con los actores: conocimiento recíproco y<br>negociación del trabajo de campo .....                                   | 67  |
| 3.1 La Fundación Vivir con Valores (Fuviva): un primer<br>acercamiento.....   | 68  |
| 3.1.1 Negociando mi participación a las “giras” .....   | 74  |
| 3.2 De “gira” con Fuviva en Agropecuaria Sanandrés.....   | 75  |
| 3.2.1 El taller con los docentes.....   | 77  |
| 3.2.2 Primeros acercamientos al actor económico: los dueños de<br>Agropecuaria Sanandrés.....   | 82  |
| 3.2.3 Los talleres con los empleados.....   | 89  |
| 3.2.4 El taller con las esposas.....  | 92  |
| 3.2.5 El regreso a las estancias: nuevos escenarios.....  | 95  |
| 3.2.6 La antropología conquista a los actores: devolución de las<br>observaciones realizadas durante la implementación de los talleres..... | 106 |
| 3.3 La Fuviva: su conformación y estructura.....  | 109 |
| 3.4 La Red Agro-Solidaria (RAS).....  | 125 |
| 3.4.1 Conformación, estructura y funcionamiento.....  | 127 |
| 3.5 Recorriendo la red con los actores: introducción a los territorios<br>de Charata (Chaco) y San Lorenzo (Santa Fe).....                  | 141 |
| 3.5.1 La RSE llega a Charata.....   | 141 |
| 3.5.2 Primeros contactos con el Centro Regional Charata.....  | 146 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.5.3 La “pampa húmeda del norte” .....   | 150 |
| 3.5.4 El agro argentino y el PNUD.....  | 159 |
| 3.5.5 La comisión directiva de la RAS nacional.....   | 164 |
| 3.5.6 San Lorenzo: el escenario de un combate histórico.....  | 166 |
| 3.5.7 El Encuentro anual de emprendedores: celebrando al<br>Movimiento Barrial de Emprendedores (MoBE)..... | 174 |

**SECCIÓN II: Inscripciones territoriales de la solidaridad del agronegocio. Las intervenciones en San Lorenzo, Charata y Pueblo Sanandrés**

|   |     |
|---|-----|
| 4. Santa Fe: Dinámicas de la construcción de alianzas solidarias.....                 | 179 |
| 4.1 El Centro Regional: conformación y acciones organizadas.....                      | 180 |
| 4.1.1 La educación nutricional.....   | 183 |
| 4.1.2 El programa de préstamos solidarios: la clave del éxito.....                    | 187 |
| 4.2 Historia del Movimiento Barrial de Emprendedores (MoBE).....                      | 192 |
| 4.2.1 El contexto del relato.....   | 192 |
| 4.2.2 Los '90: el sueño de las costureras.....  | 193 |
| 4.2.3 El nuevo milenio: la red de emprendedoras.....                                  | 195 |
| 4.3 Febo asoma: el <i>desembarco</i> de la RAS en San Lorenzo.....                    | 198 |
| 4.4 El clarín estridente sonó: la “ <i>chica de la RAS</i> ” en San Lorenzo.....      | 209 |
| 4.4.1 La Red llega a los emprendedores barriales.....                                 | 215 |
| 4.5 Síntesis capitular.....   | 219 |
| 5. Charata: La soja mutante y el gobierno de los pobres.....                          | 220 |
| 5.1 Epidemia: Charata descubre la RAS.....  | 222 |
| 5.2 Antes de la epidemia: la conformación del Centro Regional.....                    | 232 |
| 5.2.1 Trazando la ruta de la soja mutante.....  | 235 |
| 5.3 Después de la epidemia: el agronegocio llega al barrio.....                       | 241 |
| 5.3.1 La consolidación de las alianzas.....   | 241 |
| 5.3.2 El actor territorial: la periferia noroeste de Charata.....                     | 247 |
| 5.3.3 El barrio Siglo XX: los elegidos.....   | 253 |
| 5.3.4 La mejora de las “ <i>condiciones socioculturales</i> ” de los<br>elegidos..... | 261 |
| 5.3.5 El territorio de la solidaridad.....  | 266 |
| 5.4 La construcción de la identidad colectiva y la alteridad radical.....             | 275 |
| 5.4.1 La superación de las diferencias.....   | 276 |
| 5.4.2 La construcción del “pobre” .....   | 278 |
| 5.4.3 La figura de la mujer-madre.....  | 283 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.4.4 El éxito.....   | 285 |
| 5.4.5 La alteridad (no tan) radical.....  | 287 |
| 5.5 La moralidad de la soja.....  | 291 |
| 5.5.1 Las bocas cerradas o la moralidad que cierra.....                             | 291 |
| 5.6 Síntesis capitular.....   | 296 |
| 6. Pueblo San Andrés: Valores y disciplinamiento en la ruralidad contemporánea..... | 298 |
| 6.1 Características del territorio.....   | 300 |
| 6.1.1 Los márgenes.....   | 301 |
| 6.1.2 El espacio urbano.....  | 304 |
| 6.2 Una familia, una empresa, un pueblo: 150 años de historia.....                  | 308 |
| 6.2.1 La transformación productiva: de la estancia mixta al agronegocio.....        | 314 |
| 6.2.2 El trabajo en la ruralidad contemporánea.....                                 | 316 |
| 6.2.3 Si no fuera santiagueño.....  | 322 |
| 6.2.4 Patronazgo y reproducción de la fuerza de trabajo.....                        | 326 |
| 6.3 La creación, la gestión y el control de las instituciones.....                  | 331 |
| 6.4 Dispositivos de disciplinamiento de la fuerza de trabajo.....                   | 336 |
| 6.5 Síntesis capitular.....   | 341 |
| <b><u>SECCIÓN III: Cierre del campo. La autonomía intelectual en jaque</u></b>      |     |
| 7. Circulando en la red.....  | 344 |
| 7.1 La “ <i>minoría profética</i> ” y el diálogo con el Estado.....                 | 348 |
| 7.2 Hiperconectividad.....  | 353 |
| 8. La implicación conoce su frontera.....   | 357 |
| 8.1 La discusión por el sentido de la presencia de una antropóloga en la RAS.....   | 357 |
| 8.2 El <i>ultimatum</i> de la Fuviva.....   | 361 |
| CONCLUSIONES.....   | 363 |
| La producción de conocimiento en antropología.....                                  | 363 |
| La red como tecnología de poder.....  | 367 |
| La acción solidaria como dispositivo de gubernamentalidad.....                      | 376 |
| La construcción de legitimación social del agronegocio.....                         | 383 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 393 |
| ANEXO. Índice de figuras.....   | 407 |

## Agradecimientos

He tenido el privilegio de realizar esta investigación y de escribir esta tesis bajo la brillante dirección de Valeria Hernández. Con una extraordinaria maestría, ella me mostró la entrada y me condujo por ese universo en expansión que se vuelve el campo, preparándome para el abordaje de cada territorio y, al regresar, reflexionando sobre el material recogido. En esas instancias, ella no sólo proponía las hipótesis más fértiles para continuar, sino que también me regalaba imágenes, metáforas y referencias extra-disciplinarias que enriquecían las preguntas, les daban color, amplitud y densidad analítica. Del mismo modo, el proceso de escritura fue exhaustivamente dirigido por Valeria. El financiamiento del extenso y geográficamente amplio trabajo de campo fue posible gracias a su mediación, a través del Programa Systerra de la Agence Nationale de la Recherche (ANR INTERRA) que cubrió la casi totalidad de los gastos de logística y parte del proceso de escritura. A Valeria, mi más sentido agradecimiento, por su dedicación, por su compromiso humano y profesional, por su generosidad intelectual, por hacer posible este *voyage au bout de l'agribusiness*.

Mi gratitud y reconocimiento a Ana María Chelía, quien acompañó el proceso vital en el que se enmarca el proyecto de conocimiento que aquí presento. Ana María sostuvo materialmente este largo proceso de investigación, el cual por algunos períodos quedó desprovisto de financiamiento. También hay mucho de ella en este trabajo pues, dadas sus competencias profesionales en la materia, se ha encargado de la corrección ortográfica, gramatical y de estilo de las secciones I y II. Gracias mamá, por acompañarme en este camino de senderos bifurcados.

Se agradece a las demás instituciones financiadoras y a las personas que han mediado para la obtención de recursos económicos, considerando con interés mi investigación: a través del proyecto PICT 2249, dirigido por la dra. Virginia Vecchioli, se financiaron las primeras estadías cortas durante 2010. Posteriormente, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas financió la dedicación completa al trabajo de investigación desde abril de 2011 a marzo de 2013 (beca doctoral de tipo II). Por último, a través de la Red de investigación desigualdades.net de la Universidad Libre de Berlín y el Instituto Iberoamericano de la Fundación

Patrimonio Cultural Prusiano de Berlín, dirigida por la dra. Barbara Göbel (beca doctoral de abril a julio de 2013) y por medio del Instituto de Altos Estudios Sociales (beca de finalización de tesis doctoral), se financió parte de la escritura de la tesis.

Mi más sincero y profundo agradecimiento a todos aquellos que han contribuido a la realización de este trabajo y muy especialmente:

a la dra. Carla Gras, por sus atentas lecturas y valiosísimos aportes críticos, por el acompañamiento de todos estos años en el marco del Programa de Estudios sobre Ruralidad y Globalización (PERyG);

al dr. Axel Lazzari, quien ha sido mi maestro en la formación teórica y en la construcción de la actitud interrogativa específica de la disciplina antropológica y cuya inagotable inquietud intelectual ha sido para mí fuente de inspiración constante;

al excelente cuerpo docente del IDAES que ha seguido con interés el desarrollo de esta investigación;

al personal de la biblioteca de la Universidad Nacional de San Martín por su eficiente colaboración en las búsquedas bibliográficas solicitadas;

a los colegas del PERyG: María Florencia Fossa Riglos, María Inés Carabajal, Eugenia Muzi, Andrea Sosa Varrotti, Adriana Chazarreta, Carla Poth, Luciana Manildo, Delia Ramírez y Germán Rosati, por las numerosas contribuciones críticas;

a mi colega y amiga María Belén Hirose, quien ha nutrido interesantes discusiones teóricas y metodológicas y ha sabido compartir el tiempo en silencio, virtud de pocos;

a mi amiga Vanina Zucherelli por la comprensión ante mis reiteradas ausencias;

a Nicolás Ortiz, por acompañar con amorosa paciencia la restitución escrita de este trabajo, gracias por las preguntas inspiradoras y por compartir con entusiasmo esta rayuela

que hoy “toca el cielo”.



## INTRODUCCIÓN

A partir de un trabajo de investigación realizado entre 2009 y 2013, que incluyó un trabajo de campo multisituado (Marcus, 2001), esta tesis despliega un complejo mecanismo de articulación institucional e intercambios a través del cual, los actores del agronegocio –aquellos que han atravesado exitosamente la adopción de este modelo socioproductivo– dialogan con los territorios, logrando poner en pie un horizonte común de sentidos y una base social consistente que posibilita su aceptación, intensificación y continuidad como modelo agroproductivo exitoso.

Durante los años 2000, cuando me encontraba cursando estudios de filosofía primero en la Universidad de Trento y luego en la Universidad Lyon 3, comencé a interrogarme por la relación entre ciencia y sociedad. En particular, me interesaron los debates en torno a los desarrollos de la genética que impactaban en múltiples campos de aplicación como las terapias y tratamientos para la salud humana y la producción agropecuaria. La gran conmoción de la opinión pública europea ante los casos de contagio en humanos de patologías animales (la enfermedad de las vacas locas y la gripe aviaria), la constitución de movimientos internacionales anti-OGM (organismos genéticamente modificados) y la prohibición de la comercialización de semillas transgénicas en la Unión Europea, indicaban profundos malestares sociales ante los riesgos de estas ciencias, “de la vida”, para la vida. En Argentina, sin embargo, luego de la grave crisis económica e institucional de fines de 2001, el sector agroproductivo parecía colaborar fuertemente con la recuperación económica del país, dado que pasó de contribuir en un 4% en 2001 a un 18% en 2007 de la recaudación total de impuestos al comercio exterior (Gras y Hernández, 2009:16). El sector del agro lograba así reactualizar el imaginario del país-potencia sobre la base de la necesidad de granos a nivel mundial y las capacidades de producción de los suelos argentinos, ahora potenciados por la ciencia, más específicamente, por la biotecnología vegetal.

Desde 1996, año de la liberación comercial de la primera semilla de soja modificada genéticamente para asociarse a un herbicida no selectivo, en sólo cuatro campañas, el porcentaje de hectáreas sembradas con soja transgénica alcanzó el 80% sobre el área total nacional sembrada con este cultivo (campaña 1999/2000). Así, en

el mismo período en que en otros países se incendiaban campos sembrados con semillas cuyos genes habían sido modificados para obtener determinados efectos (resistencia a malezas o plagas, a herbicidas, a la sequía, etc.), en Argentina se consolidaba un modelo de producción agrícola basado en el uso de estas semillas y sus agroquímicos asociados, conocido como “modelo de agronegocios”, cuya caracterización abordaremos en el próximo capítulo. Este contraste despertó mis primeros interrogantes en torno a la rápida aceptación de dicho modelo en Argentina, en ausencia de un debate social amplio, profundo y correspondiente a los impactos generados a causa de su expansión, tal como los trabajos pioneros de Ratier (2000), Giarracca (2001), Teubal (2001) y Pengue (2000) ya ponían en evidencia: despoblamiento rural, empobrecimiento y expulsión de pequeños productores de la actividad productiva, concentración de la tierra y del capital, pérdida de la soberanía alimentaria, agotamiento de los suelos, contaminación medioambiental, resistencia de malezas, etcétera.

La formación doctoral en antropología social permitió el abordaje del problema desde una perspectiva situada de los procesos globales y definió la pregunta de investigación: ¿cómo logran los actores del agronegocio legitimar socialmente este modelo en Argentina? Así, este trabajo aborda la construcción de legitimación social desde el análisis de los modos concretos en que los actores del agronegocio se relacionan con otros actores e instituciones del universo social y con los territorios claves para su expansión.

Retomando la propuesta foucaultiana de “estudiar los mecanismos y las estrategias de poder” (Foucault, 1995:99), el objetivo de este trabajo es entonces describir empíricamente esas relaciones, qué actores intervienen, en virtud de qué lógicas y tecnologías de poder se articulan entre sí, y qué instituciones cristalizan en los territorios como consecuencia de las mismas. A partir de allí, intentaré, como señala Bourdieu (2007), servirme de este esfuerzo hermenéutico para decir algo sobre las condiciones de posibilidad de dichas relaciones en el marco de la sociedad contemporánea.

La noción de territorio que utilizamos en este trabajo recupera la propuesta de Milton Santos según la cual el espacio geográfico es concebido como el “resultado de la acción de los hombres sobre el propio espacio, por medio de los objetos, naturales

y artificiales” (Santos, 1996:68). El territorio comprende no sólo “cierta disposición de objetos geográficos, objetos naturales y objetos sociales, [sino también] la vida que los llena y anima, la sociedad en movimiento” (Santos, 1996:28). En otras palabras, consideramos el territorio desde su carácter histórico y habitado, como espacio vivido y usado (Santos, 1996 y 2000). Asimismo, la noción de “territorialización” de Pacheco de Oliveira (1993 y 2010) constituye un antecedente teórico relevante que abona la mirada sobre las intervenciones territoriales del agronegocio que pretendemos restituir como “procesos de reorganización social” a través de los cuales se instauran nuevas relaciones entre una sociedad determinada y un territorio, provocando transformaciones en los distintos niveles de su existencia sociocultural (2010:19).

En efecto, la interrogación por el modo en que los actores del agronegocio se relacionan con los territorios resulta crucial para comprender la continuidad de dicho modelo en el mediano y largo plazo. En términos de su racionalidad económica y productiva, el modelo tiende a desterritorializar gran parte del negocio, pero al mismo tiempo, eslabones claves del proceso deben asegurar el acceso a los territorios y los recursos que en ellos se encuentran. De esta manera, el modo en que este modelo gestiona la relación con los diversos factores del territorio resulta un aspecto determinante para el éxito y el consenso en torno al negocio.

En este sentido, la pregunta por la construcción de legitimación social se encuadra en la concepción weberiana de la legitimación como adhesión voluntaria a un orden social y a un conjunto de creencias, es decir, como producción social de consenso. Los juicios legitimatorios, para Weber (2012) no se apoyan en hechos empíricos, sino en valores y remiten a la esfera subjetiva consensuada de un colectivo social. No se trata, sin embargo, de focalizar en el análisis de la legalidad del modelo de agronegocios, sino de la aceptación de un modelo socioproductivo en el marco de la construcción social e institucional que posibilita. Asimismo, este encuadramiento teórico de la pregunta de investigación fue enriquecido por la concepción foucaultiana de poder y de la aceptación del poder no como fuerza represora, sino como una instancia “que produce cosas, induce placer, forma saberes, produce discursos [y por ello] es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social” (Foucault, 1995:182). Así, siguiendo la propuesta de

Lemke et al. (2006), la problemática del consenso es vista como una problemática del “gobierno”, donde el objeto de indagación se focaliza en las condiciones de producción del consenso o los prerequisites para la aceptación, más específicamente donde las estructuras de dominación y coerción se articulan con las tecnologías de sí (2006:12-13).

Sin embargo, de acuerdo al posicionamiento epistemológico adoptado que postula la implicación del investigador en el campo como el horizonte insuperable de la producción de conocimiento antropológico (Hernández, 2006), la pregunta de investigación (y sus fundamentos teóricos) será definida como preconcepto y habrá de ser desplegada y modificada a través de un recorrido hermenéutico en función de la alteridad estudiada. En otras palabras, no se buscó aplicar los marcos conceptuales mencionados a las dinámicas observadas, sino responder, desde las dinámicas de implicación en el campo: quién y cómo legitima qué cosa del agronegocio, qué mecanismos se ponen en juego en los procesos legitimatorios, qué actores intervienen y en qué medida, qué saberes y discursos se producen, en definitiva, cómo se construye la legitimación social específicamente para el campo social bajo estudio.

Para ello, y de acuerdo a este abordaje, fue necesario responder primero cómo se relacionan los actores del agronegocio “hacia afuera” del sector, cómo se construyen para sus Otros, para luego poder volver analíticamente a la pregunta sobre la legitimación. En el estudio de dichas relaciones “hacia afuera” encontramos un dinámico universo de redes y alianzas en permanente estado de transformación, cuyo surgimiento y finalidad eran encuadrados por los mismos actores en el ámbito del ejercicio de la propia “solidaridad”<sup>1</sup>. Si bien este trabajo no se proponía la reconstrucción de redes interinstitucionales o interpersonales como principal objetivo, el campo impuso una especial atención a las dinámicas de construcción de las mismas. Así, los trabajos clásicos que postulan la noción de red como categoría analítica (Barnes, 1968; Mitchell, 1980, y particularmente Lomnitz, 1985) han constituido una referencia para abordar el estudio de las relaciones extrasectoriales por las que me circulé junto a los actores.

---

<sup>1</sup> No constituye un objetivo para este trabajo problematizar la noción de solidaridad o introducir un debate normativo al respecto, por lo tanto, esta noción será utilizada tal como es puesta en juego por los actores del campo social bajo estudio como categoría nativa.

Desde esta frontera entre el sector del agro y aquello que constituía su “afuera” –lugar/espacio en constante agitación en razón del establecimiento o la ruptura de alianzas, de la creación de instituciones o de su disolución–, observamos un denso sistema de intercambios a partir del cual el sector construía aceptación y consenso en torno al modelo de agronegocios.

Es en función de la constitución reticular de las estrategias y tecnologías de poder, del entramado institucional que esta investigación pone en evidencia, que podemos hablar de “dispositivos”: En efecto, tanto las acciones de intervención territorial, como las acciones solidarias desarrolladas por los actores del agronegocio comprenden un conjunto heterogéneo de instituciones, discursos y prácticas (Foucault, 2001) capturados en una red de saber y poder. Denominamos así “dispositivos de intervención territorial” a las redes de instituciones anudadas en territorios –de interés para el negocio agrícola–, con la finalidad de hacer circular recursos, personas, capital, conocimientos, etc. que inciden en la transformación de las dinámicas y las estructuras locales preexistentes. Por su parte, los “dispositivos solidarios” se constituyen como un tipo específico de dispositivo de intervención territorial cuyo punto de partida es un bien (tangible o intangible) entregado como un don o donación, es decir, por fuera del circuito de reproducción del capital, al mismo tiempo, las acciones de las personas que organizan la circulación de dicha donación o están al origen de la misma se presentan como libres, voluntarias y gratuitas.

En relación con nuestro posicionamiento epistemológico, esta investigación se sitúa en continuidad con una Antropología del Presente (Althabe y Schuster, 1999) y ambiciona contribuir a la reflexión de lo que Peirano (1998) denomina el “nosotros radical”, es decir, pretende aportar a la comprensión de la sociedad en la que me encuentro inserta como investigadora. Por otra parte, si bien el agronegocio orienta su actividad hacia fines globalmente determinados (el mercado internacional de *commodities*, la división internacional de la producción de mercancías, etc.) y por ello puede considerarse un campo social determinado por sistemas globales autoregulados (Habermas, 1999), también comprende una serie de hechos sociales a partir de los cuales fue posible construir un nivel de autonomía que permitió interrogar las relaciones sociales e interinstitucionales que lo conforman, de manera tal que revelaron la producción y reproducción de un tipo de capital específico en el

contexto de los intercambios de donaciones solidarias.

En cuanto al abordaje metodológico, este trabajo se construyó como un permanente ida y vuelta a través de articulaciones relacionales superpuestas, definidas por los distintos niveles de interacción de los actores estudiados y observadas desde espacio-tiempos diversos: partiendo desde una exploración a partir de fuentes secundarias, desde aquellas informaciones públicas disponibles en internet y en la prensa, observé los escenarios de socialización y formación de los actores (jornadas y exposiciones sectoriales), acompañé a los actores en el desarrollo de sus actividades específicas, tanto en su sede de trabajo en Buenos Aires como en los territorios que alcanzan operativamente, y finalmente, conviví durante períodos prolongados con los destinatarios de las actividades promovidas por los actores del agronegocio.

Durante este proceso de investigación, adoptamos el *dispositivo implicación-reflexividad* (Althabe y Hernández, 2005) como instrumento privilegiado de la producción de conocimiento en antropología. Este dispositivo epistemológico postula la implicación del investigador en el campo no sólo como marco de producción de conocimientos, sino también como condición del acceso a los mismos. La incorporación del investigador al mundo cotidiano de sus interlocutores y la posición que ellos le imponen en su propio campo social, habilita la construcción de una perspectiva analítica que le permite interpretar las dinámicas específicas de ese campo. De esta manera, el antropólogo, visto como soporte sobre el cual su interlocutor proyecta su propia imagen teniendo como referencia el espacio social de pertenencia, permite que la producción de conocimiento emerja de la dinámica de su posicionamiento en un campo social que lo reconoce como sujeto implicado en él (Hernández, 2006).

En el proceso de investigación que aquí se presenta, la producción de conocimiento se fue desprendiendo a partir del desplazamiento por los horizontes de sentido de cada configuración o red de relaciones (Elias, 1990) por la cual transitó materialmente, hasta que la comprensión de esos sentidos permitía la apertura de nuevas preguntas, la reformulación de hipótesis y, en fin, nuevas formas de inteligibilidad con las cuales nuevos horizontes eran abordados. La comprensión del campo social surgió de esa experiencia: el trabajo de campo devino la posibilidad de

experimentar la comprensión como problema ontológico. Es decir, como prerrogativa del sujeto que, fusionando la propia temporalidad con la de su objeto de estudio, es alcanzado y se deja alcanzar subjetivamente por éste (Gadamer, 2007). En este proceso, el discurso (cuya forma paradigmática es el resultado de una entrevista semiestructurada) no fue el único medio u horizonte de interrogación del campo social; también atendí a las circulación de seres humanos y de cosas en el espacio, a las condiciones de posibilidad de las prácticas materiales que observaba, a todo aquello que esas prácticas suponían y no evidenciaban, a la “historia no oficial” (Ferrarotti, 1990) constituida por lapsus, secretos, ocultamientos o risas involuntarias, como otro medio intersubjetivo de la experiencia del ser en el mundo que me habilitaba a comprenderlo también desde ese lugar no estructurado y caótico de lo imprevisible. Circulando junto a los actores a través de estas configuraciones, las particularidades del agronegocio, en función de la pregunta de investigación, resultaron evidenciadas sólo al final del recorrido, con la restitución de las partes al todo de ese campo social estudiado, es decir, por el proceso específico de reflexividad que implica la escritura etnográfica.

Desde este marco conceptual y epistemológico, la investigación parte en su primera sección con la caracterización del sector del agro argentino y de las transformaciones que experimentó en los últimos veinte años y el rol que ha recubierto en Estado en dicho proceso de transformación; revisa los trabajos de la literatura especializada y comienza a explorar, desde fuentes secundarias, los modos en que los actores del agronegocio se relacionan entre sí, con otros actores que no pertenecen al sector y con los territorios que resultan interesantes para su expansión (Capítulo 1). Sucesivamente, el Capítulo 2 aborda los espacios de exposición, socialización y capacitaciones técnicas de los actores del sector, donde se focaliza en la observación de una jornada en la que se realizaron los primeros contactos con quienes posteriormente se constituirán como “unidades de análisis” (Guber, 2004), es decir, el grupo de actores estudiados: la Fundación Vivir con Valores (Fuviva), dedicada a implementar talleres de “formación en valores” en empresas, instituciones públicas, escuelas y asociaciones sin fines de lucro, entre otras entidades; Agropecuaria Sanandrés, una empresa de grandes dimensiones del sector del agro donde se implementan los talleres en valores de la Fuviva; la Red Agro-Solidaria

(RAS), integrada por asociaciones y entidades del sector del agro y dedicada a desarrollar proyectos y acciones solidarias en el interior del país. Como veremos en el Capítulo 3, cada una de estas unidades de análisis requirió el conocimiento de distintos territorios y de distintos actores locales con los que ellos entraban en relación: el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires, una pequeña localidad de la provincia de Córdoba que llamaremos Villa María, un pueblo rural del sur de la provincia de Santa Fe que llamaremos Pueblo Sanandrés, la histórica ciudad de San Lorenzo y la ciudad de Charata en el sudoeste chaqueño. Luego de la negociación del trabajo de campo prolongado, en la segunda sección de la tesis (Capítulos 4, 5 y 6) abordaremos los territorios desde la perspectiva de sus habitantes, en calidad de destinatarios de las acciones y las intervenciones de los actores del agro. En el Capítulo 4 estudiaremos el mecanismo de la construcción de alianzas entre la Red Agro-Solidaria y una asociación civil de San Lorenzo no vinculada a ese sector. En el Capítulo 5 analizaremos las acciones solidarias y de gestión territorial llevadas adelante por la mencionada asociación del agro en la periferia noroeste de la ciudad de Charata. En el Capítulo 6 nos ocuparemos del actor económico (la empresa Agropecuaria Sanandrés SA) que ha atravesado exitosamente el proceso de transformación material, organizacional e identitario que implica la adopción del modelo de agronegocios, mostrando sus estrategias de gestión y disciplinamiento tanto de la fuerza de trabajo como de la población rural que habita la Comuna que lleva el mismo nombre de la empresa y de la familia a la que pertenece. En la tercera sección volveremos al microcentro porteño para mostrar el punto de máxima implicación en el campo (Capítulo 7) y, al mismo tiempo, el límite insuperable que el campo impuso, imposibilitando la continuidad de la investigación a riesgo de perder la autonomía intelectual (Capítulo 8). De esta manera, a lo largo de un recorrido espiralado que implicó el regreso en distintos momentos a los territorios mencionados, se han interpelado las siguientes categorías de actores: empresarios, directores y/o fundadores de asociaciones, empleados y contratados (de empresas y de asociaciones), trabajadores voluntarios (no remunerados), profesionales (periodistas, ingenieros agrónomos, etc.), destinatarios de acciones y programas, habitantes de un determinado territorio sin relación directa con empresas o asociaciones y representantes del Estado (intendentes, concejales, secretarios, etc.).



En el cuadro 1, puede observarse una cuantificación de las entrevistas realizadas a los actores mencionados por un total de 227 entrevistas, aunque como ya se aclaró, esto constituye uno de los distintos recursos utilizados. Las conclusiones de este trabajo extienden las observaciones realizadas y las reflexiones parciales que cada etapa fue sugiriendo, intentando articularlas con las caracterizaciones teóricas de los procesos globales del capitalismo y la sociedad contemporánea.

Todas las personas del universo social que aquí se restituye, las asociaciones, la empresa estudiada, los pueblos rurales y los barrios en los que desarrollé trabajo de campo han sido rebautizados. Sólo se mantuvieron los nombres reales de las ciudades (San Lorenzo, Charata, Buenos Aires, Añatuya) y de las correspondientes provincias, así como los nombres de actores, allí cuando las informaciones o los testimonios hubieran sido extraídos de la prensa o de sitios web de público acceso.

**Cuadro 1. Entrevistas realizadas por territorio y unidad de análisis (2010-2013)**

| Unidad de análisis            | Detalle  | CABA      | San Lorenzo | Charata   | Pueblo Sanandrés | Villa María |
|-------------------------------|--|-----------|-------------|-----------|------------------|-------------|
| <b>RAS</b>                    | Presidente, staff, miembros de la comisión directiva, animadores de actividades, colaboradores   | 14        | 5           | 22        | -                | -           |
| <b>FUVIVA</b>                 | Presidente, directores de áreas, staff, animadores de talleres   | 10        | -           | -         | -                | -           |
| <b>Agropecuaria Sanandrés</b> | Directivos y empleados   | -         | -           | -         | 25               | 13          |
| <b>Actores asociados</b>      | Miembros de otras asociaciones, referentes de instituciones, otros trabajando con las UA   | 6         | 14          | 7         | -                | -           |
| <b>Actores territoriales</b>  | Autoridades políticas, fuerza policial, educadores, periodistas, científicos, empresarios, habitantes (destinatarios o no de las acciones de las UA) | 7         | 15          | 50        | 36               | 3           |
| <b>Totales</b>                |  | <b>37</b> | <b>34</b>   | <b>79</b> | <b>61</b>        | <b>16</b>   |

En síntesis, la etnografía que aquí presento es un *viaje al corazón* del negocio agrícola en Argentina, en un doble sentido: en primer lugar, porque describe el recorrido de personas y bienes “solidarios” provenientes del sector del agro argentino; es decir, de actores que se movilizan y movilizan recursos en razón de *sentimientos de solidaridad* por quienes consideran en inferioridad de condiciones materiales, socioculturales y morales. En segundo lugar, porque el análisis de este recorrido alcanza las *profundidades del modelo* de agronegocios, esto es, la

regulación moral que lo sostiene –siguiendo la concepción weberiana según la cual, fuertes razones morales son necesarias para que las personas adhieran al capitalismo– y sobre la que se montan acciones solidarias como contenido de un dispositivo de gubernamentalidad (Foucault, 2009) que esta investigación pone en evidencia.

## **SECCIÓN I**

# **EXPLORACIÓN Y ENTRADA AL CAMPO SOCIAL BAJO ESTUDIO**

# 1. Sobre el modelo de agronegocios en Argentina

## 1.1 Estado del arte en torno a la noción de agronegocios y la caracterización del modelo

La literatura es unánime en señalar que la noción de agronegocios tiene su punto de partida en el trabajo de Davis y Goldberg (1957), quienes proponen con este término la integración vertical (cadenas de valor) de las operaciones de producción, transformación (manufactura) y distribución comercial ligadas a la agricultura, en el marco de un sistema más amplio de reproducción del capital. Craviotti (2014) traza el recorrido de dicha noción por las distintas corrientes económicas que, a partir de allí, irán poniendo el foco ya en los actores involucrados en las diferentes operaciones (instituciones como el Estado, las cámaras sectoriales, etc.), ya en la modalidad en que las operaciones se ligan unas a otras (los contratos, los costos de transacción), ya en las estructuras de gobernanza o coordinación de las cadenas globales.

En Argentina, la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires tuvo un rol clave en la difusión inicial de esta noción, a través de la figura de Héctor Ordoñez. Egresado, profesor y cofundador de uno de los primeros posgrados en agronegocios<sup>2</sup> del país, es quien introduce y propone el “negocio agroalimentario (...) como un 'nexus de contratos' que coordina (gobernanza) la cadena de valor” (Ordoñez, 2000:4). Como señala Hernández, para el caso de Argentina, la apropiación de este marco teórico por parte de actores en una coyuntura tecnológica (innovaciones ligadas a las biotecnologías) y política (neoliberalismo) propicia, generaron nuevas “prácticas materiales y representacionales” que permiten pensarlo como “una suerte de caballo de Troya, a través del cual se hace referencia a un modelo de organización societal que supone mucho más que una mera opción de negocios. Es posible pensarlo como el marco ideológico que construye sentido y legitima el nuevo modo de relacionamiento agroproductivo argentino” (Hernández, 2009:43).

Otras miradas locales, considerando al agronegocio como “un régimen global

---

<sup>2</sup> Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA, fundado en 1998.

de desigualdades”, utilizan la noción como “una herramienta metodológica” que permite analizar problemáticas interrelacionadas tales como: la concentración de la producción; los sistemas de transferencia tecnológica; el desplazamiento de productores y de otro tipo de producción (como la familiar); la centralidad de los sectores empresariales; la expansión de la agricultura en gran escala; y la influencia de las finanzas en las formas de organización de la producción (Gras, 2013:3).

En este trabajo seguiremos la conceptualización del agronegocio como una “lógica productiva” o “de acumulación” (Gras y Hernández, 2013; Gras, 2013) que, en el marco de la desregulación política local y las formas de regulación global que se impusieron durante los años 90, ha conllevado la sedimentación de nuevas prácticas y modos de organización, la construcción de nuevas subjetividades, la inyección de capital financiero y la inserción de innovaciones tecnológicas en la actividad de agroproductiva. Características a partir de las cuales, la agricultura puede ser pensada como un *negocio*.

Es importante señalar que en Argentina, la adopción y expansión de innovaciones en agricultura, así como el ingreso del capital financiero en dicha actividad y su integración al mercado mundial, son procesos que no comienzan en la década de los 90, sino que tienen su historia y han conocido también sus revoluciones. Ya a mediados del siglo XIX, la producción ganadera se modernizaba para poder abastecer la creciente demanda de países europeos. Un siglo más tarde, se mecanizaron las labores agrícolas y se incrementó el uso de insumos industriales. La producción agraria estrechó sus vínculos con la industria de alimentos, de acuerdo a la demanda de las grandes empresas agroalimentarias multinacionales, conformando los complejos agroindustriales a cuya acumulación se iría orientando paulatinamente la pequeña producción y la de cultivos regionales (yerba mate, caña de azúcar, cítricos, etc.). Como señala Gras (2013:11), este modelo agroindustrial “encarna una concepción del orden mundial inserta en la competencia de los Estados-nación”, mientras que el escenario del modelo de los agronegocios es el de “la institucionalización de formas de gobernanza globales y un nuevo balance entre mercados nacionales e internacionales, elementos que consolidan el poder de las corporaciones globales”.

Desde los últimos treinta años, la regulación privada de la agricultura comenzó

a ser el centro de interés para organismos multilaterales como la OMC que, por un lado, necesitaba garantizar insumos para las industrias alimenticias de los países centrales, sustituyendo las exportaciones tradicionales en América Latina por la producción agroindustrial (Gras, 2013:6). Y, por otro lado, a partir de la aprobación del acuerdo ADPIC<sup>3</sup> en 1995, la OMC se encargaría de imponer a nivel mundial la protección de la propiedad intelectual (patentes) de la base misma de la agricultura: las semillas; profundizando la subordinación de la agricultura al capital agroindustrial. De acuerdo con Gras y Hernández (2013:21), “estos cambios fueron configurando un nuevo régimen agroalimentario de carácter global cuyas características centrales radican en una profunda transformación de los intercambios y la intensificación de la división global del trabajo agrícola”.

En resumen, en el presente trabajo se considera que el agronegocio es un modelo o lógica productiva asentado sobre cuatro pilares fundamentales (Gras y Hernández, 2013): el *tecnológico*, dada su elevada dependencia de las biotecnologías para la producción de semillas y agroquímicos asociados, y las TICs para la gestión empresarial, el análisis de suelos y el funcionamiento de maquinarias; el *financiero*, vista la significativa influencia de la economía financiera en la actividad agraria; el *productivo*, que comprende el fenómeno de acaparamiento del activo tierra bajo la forma de arriendo o compra de grandes extensiones<sup>4</sup>, y la fragmentación del mercado sectorial del trabajo; y por último, el pilar *organizacional*, definido por distintas estrategias empresariales y nuevas identidades profesionales que transformaron las prácticas productivas, sociales e institucionales del sector.

Además de la conceptualización en torno a la noción de agronegocios, un importante número de estudios y trabajos analíticos han abordado la evaluación de los impactos y las transformaciones generadas a raíz de la adopción de este modelo de agricultura. Algunos investigadores han realizado una valoración de la adopción del modelo en términos de la reducción de costos de la producción y la ampliación de mercados (Bisang, 2008), del incremento de la productividad y de la rentabilidad

---

<sup>3</sup> ADPIC: Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio. Disponible en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/27-trips.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips.pdf) Cf. sección 5, artículo 27 (materia patentable).

<sup>4</sup> La concentración de la tierra cobra un nuevo impulso con la creciente presencia de capitales extranjeros, en particular, instituciones financieras. Un informe del Banco Mundial (2010) señala que, entre 2008 y 2009, se comercializaron alrededor de 3,6 millones de hectáreas en Brasil y Argentina. (Gras, 2013:8)

de la actividad, gracias a la introducción de innovaciones en productos y procesos. Otros, han destacado el efecto de concentración de la renta en quienes “efectivamente producen”<sup>5</sup> y el aumento de la fertilidad de los suelos gracias a la técnica de siembra directa (Trigo, 2011). También se ha subrayado la provechosa inserción de empresas nacionales en los mercados mundiales (Trigo *et. al.*, 2002; Bisang y Sztulwark, 2005) y el crecimiento del país en términos de PBI (Toranzos Torino, 2011) a partir de la transformación de la agricultura bajo el modelo del agronegocio.

Sin embargo, otras investigaciones han señalado que dicha transformación ha resultado en una profundización de las desigualdades socioeconómicas, concentrando la riqueza en los “grandes jugadores” y excluyendo de la actividad estrictamente productiva a pequeños y medianos productores (Giarracca, 2001; Gras y Hernández, 2009 y 2013; Murmis y Murmis, 2011; Gras y Bidaseca, 2010). Estudios desde la antropología rural, anticipaban la estrecha relación entre los cambios observados en el medio rural y la política neoliberal globalizante (Ratier, 2000 y 2002; Teubal, 2001). Otros trabajos han puesto el acento en las asimetrías del conocimiento, ya que se produciría una subvaloración de otros saberes, científicos o no, que se postulan como alternativa al modelo actualmente dominante (Escobar, 2005). También se han destacado los conflictos políticos en torno al desplazamiento de poblaciones nativas como consecuencia del fenómeno de acaparamiento de tierras (Murmis y Murmis, 2011), y la contaminación medioambiental por uso de agroquímicos a gran escala (Pengue, 2000). En relación con este último punto, la difusión del caso del barrio Ituzaingó (Córdoba), elevado a instancia judicial con el apoyo de médicos de la Universidad Nacional de Córdoba y de investigadores independientes del CONICET, ha posibilitado la discusión pública de los efectos de los agroquímicos sobre la salud. También pueblos rurales de la provincia de Córdoba (San Francisco, Montecristo, Mendiolaza) y Santa Fe (Las Petacas y San Justo) se han organizado a través de

---

<sup>5</sup> En el caso de la soja tolerante a herbicida [...] la distribución de estos beneficios [fue] 72,4% a los productores, 21,2 al estado nacional – a través de las retenciones y otros impuestos y el 6,4% restante a los proveedores de las tecnologías (semillas y herbicidas, distribuidos aproximadamente en partes iguales). En el caso del maíz, [fueron] en un 68,2% para los productores, 11,4% para el estado nacional y 20,4% para los proveedores de tecnologías (con el grueso, un 19%, para el sector de los semilleros). [Para] el algodón fueron mayoritariamente a los productores (un 96%), con un 4% para los proveedores de las tecnologías (3% a los proveedores de semillas y el resto a los de agroquímicos) (Trigo, 2011:4). En este cálculo Trigo no tiene en cuenta el costo del arrendamiento de la tierra sobre el cálculo total de la ganancia del productor.

asociaciones o colectivos de denuncia, a los fines de resistir al avance del modelo a expensas de la salud humana.

Otros investigadores focalizan sus críticas en la “matriz extractiva” de este modelo de agricultura, dado que se basa en la producción de monocultivos intensivos destinados a la exportación, que extraen minerales del suelo y agua que no son restituidos (Gudynas, 2009). A su vez, se señalan sus características depredadoras de recursos naturales en el marco de un proceso de acumulación de capital “por desposesión” (Harvey, 2005).

Algunos de los cuestionamientos surgidos de estas investigaciones académicas, han sido retomados en presentaciones públicas por los mismos actores del sector del agro argentino. Pedro Peretti, el expresidente de Federación Agraria, el gremio de pequeños y medianos productores agrícolas, enfatizaba la concentración del uso de la tierra a manos de las grandes empresas y la escasa demanda de mano obra que caracteriza el modelo:

¿No sería mejor que dejen de depredar en la Argentina y los países limítrofes con este tipo de agricultura en vez de andar haciendo caridad sobre las consecuencias de lo que generan? (...) Pretender hacer agricultura sin agricultores es como querer hacer un guiso de liebre, sin liebre: se puede, pero sabe a otra cosa. El Tejar es esto: agricultura sólo de volumen, sin gente, sin rostro, sólo falta que aspiren a que le hagamos un monumento por ayudar a destruir el entramado socioeconómico de cien años de colonización agraria (...). [En infocampo.com.ar, consultado el 4/12/2012]

Asimismo, en las exposiciones públicas de los mismos actores que sostienen y promueven el modelo de agronegocios, aparecen enumerados algunos impactos relevantes destacados por los estudios de investigación, como la problemática medioambiental (contaminación de suelos y acuíferos, erosión de suelos, desmontes, cambio climático, etc.):

Gustavo Grobocopatel, CEO del grupo Los Grobo SA: *Participamos en numerosas iniciativas vinculadas con lo ambiental. Ustedes saben que sobre el tema ambiental hay una discusión pública enorme sobre los transgénicos, el glifosato, la siembra directa, la erosión, el despoblamiento rural y demás. Tenemos una participación activa en múltiples foros diversos (multistakeholders), como por ejemplo la Ronda de Soja Responsable que es una iniciativa global en la que adhieren más de 150 empresas, gobiernos y ONGs. Estamos participando también en un observatorio de temas ambientales que está coordinado por AVINA.* [Jornada “RSE y Desarrollo Humano”, Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 1/11/2010]

Ricardo Hara, Presidente de Solidagro Asociación civil y expresidente de la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE): *Quisiera referirme ahora a una encuesta sobre educación y desarrollo comunitario rural, realizada en forma reciente por la Red de Comunidades Rurales entre más de mil entrevistados, en su gran mayoría directores de establecimientos educativos de comunidades con menos*



*de 2 mil habitantes. (...) La encuesta de la Red de Comunidades Rurales refleja también una preocupación creciente por el deterioro ambiental producto del desmonte indiscriminado y el uso incorrecto de agroquímicos. Quienes conformamos el sistema agroindustrial y promovemos su competitividad no podemos hacer la “vista gorda” y apañar a los que hacen las cosas mal si realmente pretendemos ser un modelo de calidad productiva y responsabilidad social. [Discurso en evento de recaudación de fondos solidarios, 126° Exposición Rural de Palermo, 24/07/2012]*

Dado que el presente estudio se enmarca en el modelo de producción agrícola de los agronegocios, a continuación focalizaremos únicamente en el contexto nacional y las transformaciones socioproductivas que la expansión de dicho modelo supuso en Argentina y que se fueron desplegando a partir de los años 90, generando su propia lógica de acumulación y concentración del capital<sup>6</sup>.

### **1.1.1 Implantación y expansión del modelo en Argentina**

El proceso de transformación del modo de producción agrícola comienza a desplegarse paralelamente a la política de desregulación del mercado interno de bienes y servicios, del comercio exterior, de los mercados de productos regionales y de industrias y del mercado de capitales, que llevó adelante Carlos Menem desde su primera presidencia (1989-1995) (Barsky y Gelman, 2009). En el sector agroproductivo, esto tuvo como consecuencia, entre otras cosas, la eliminación de impuestos y tasas sobre exportaciones y la reducción de los aranceles a la importación de insumos y productos agropecuarios<sup>7</sup>.

Ante una situación de aumento de precios de mano de obra y servicios y disminución de las ganancias, elevar la escala de producción y los rendimientos de los cultivos, constituyó una salida espontánea de parte de los productores. Esta presión coyuntural se acompañó de innovaciones tecnológicas en las semillas, las cuales a partir de la manipulación genética permitieron el desarrollo de cultivos con rendimientos potenciados, adaptables a condiciones particulares de terreno, resistentes a plagas e insectos y tolerantes a herbicidas. Estas nuevas semillas

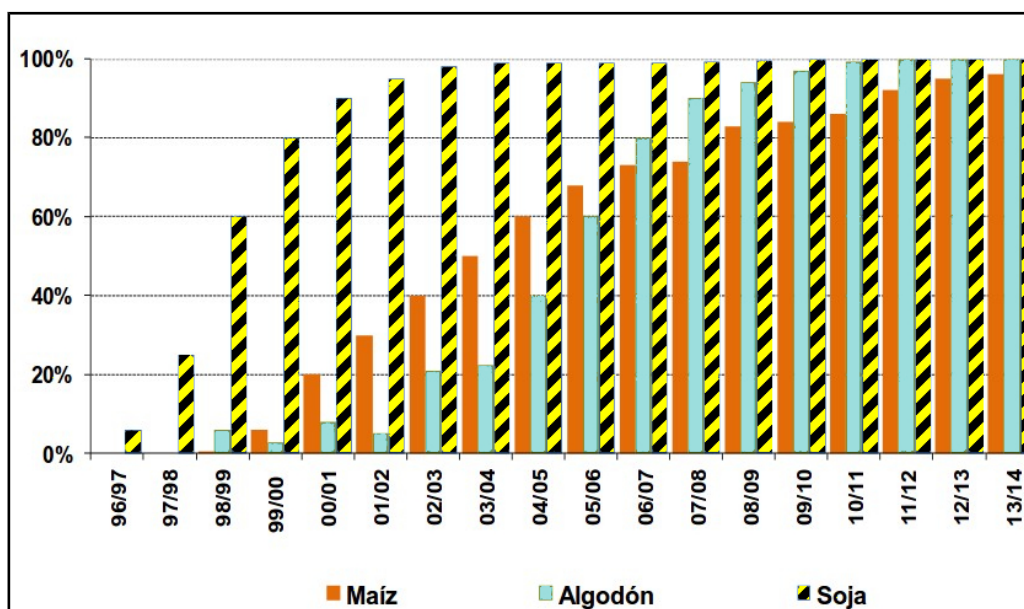
<sup>6</sup> Para la caracterización del sector agroproductivo argentino y las transformaciones del mundo anteriores a nuestro recorte temporal nos hemos apoyado en los trabajos de Hora (2005), Balsa (2006a), Bandieri y Blanco (1996), Flammini (2001), Girbal de Blacha (2011), Volkind (2010). Para una comparación del modelo de agronegocios con el régimen agroindustrial que lo precede cf. Gras (2013) y Gras y Hernández (2013).

<sup>7</sup> Texto completo del decreto 2284 <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/2284-91.htm>

modificadas genéticamente (GM) fueron autorizadas para su liberación al medioambiente y su comercialización en Argentina en 1996. Paralelamente a la liberación de la soja RR (evento 40-3-2) propiedad de Monsanto SA (soja tolerante al herbicida glifosato), esta empresa puso en marcha mecanismos de financiamiento a los productores para la compra de la semilla GM y el herbicida asociado que, en un escenario de ausencia de créditos para la producción agropecuaria, jugaron un rol clave en la difusión y adopción de estas tecnologías (Gras y Hernández, 2009).

Desde ese momento y de manera paulatina, la producción se desplazó hacia cultivos genéticamente modificados. En la campaña 2007/2008, la superficie sembrada con soja GM ya abarcaba la casi totalidad de las tierras destinadas a ese cultivo, mientras que el algodón GM cultivado correspondía al 90% del total de algodón plantado y el maíz al 74% del total cultivado. En las campañas sucesivas, los cultivos GM siguieron la tendencia creciente de la primera década desde su aprobación: Al igual que la soja, el algodón GM alcanzó casi el 100% de la superficie total sembrada con este cultivo para la campaña 2013/2014, y el maíz GM cubrió un 95% del área total destinada a dicho cultivo (Argenbio<sup>8</sup>).

**Gráfico 1. Participación de cultivos GM sobre el área total nacional sembrada para cada cultivo (1996-2014)**



Fuente: Consejo argentino para la información y el desarrollo de la biotecnología, 2014.

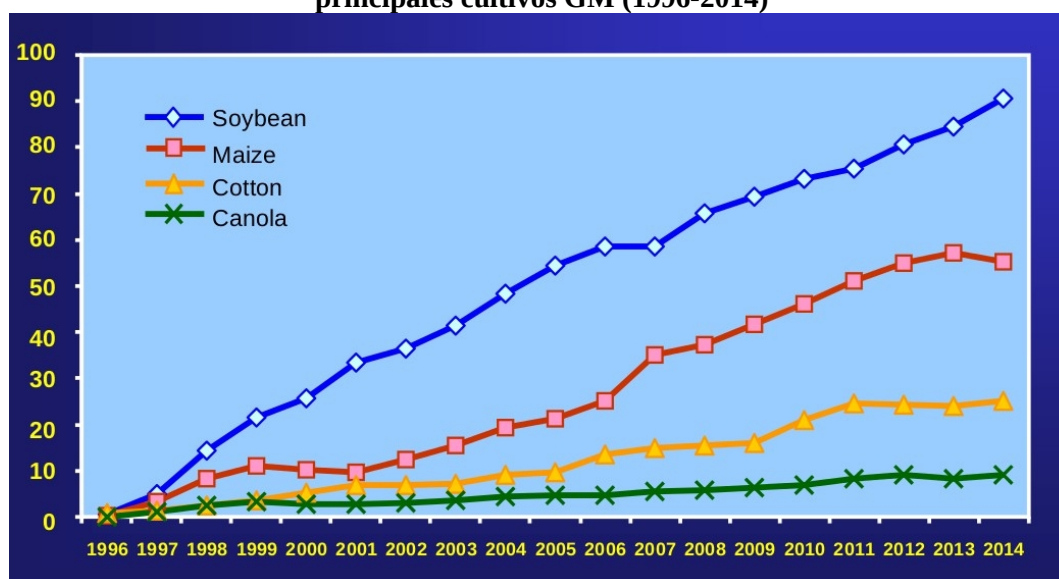
<sup>8</sup> Consejo argentino para la información y el desarrollo de la biotecnología <http://argenbio.org/>

El incremento del número de hectáreas cultivadas con eventos GM en Argentina se corresponde con la evolución de adopción de estos cultivos a nivel global. Según los datos del *International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications* (ISAAA), solamente de 2011 a 2012, se registró un incremento del 6% de la superficie mundial total cultivada con transgénicos (170,3 millones de hectáreas). Esta cifra corresponde a un aumento del 10.000% de dicha superficie respecto al primer año de adopción de esta tecnología en agricultura (1,7 millones de hectáreas en 1996) (James, 2012).

El último informe publicado por el ISAAA, confirma la tendencia en alza de las áreas cultivadas con GM, posicionando a la Argentina como el tercer “mega-país” por superficie cultivada con semillas GM (24,3 millones de has.), después de Brasil (42,2 millones de has.) y Estados Unidos (73,1 millones de has.).

Para la región del Mercosur, los incrementos de la superficie cultivada en los últimos diez años resultan significativos: de 2004 a 2014, Argentina aumentó un 50% el área de siembra con GM, pasando de 16,2 a 24,3 millones de has., Brasil el 744% (de 5 a 42,2 millones de has.), Paraguay el 433% (de 1,2 a 3,9 millones de has.) y Uruguay el 225% (de 0,3 a 1,6 millones de has.). En 2014, la superficie mundial cultivada con semillas GM alcanzó 181,5 millones de hectáreas (James, 2004 y 2014).

**Gráfico 2. Evolución de la superficie mundial (millones de has.) sembrada con los principales cultivos GM (1996-2014)**



Fuente: ISAAA, 2014.

En Argentina, la expansión territorial de las áreas implantadas con cultivos GM fue posibilitada por el sistema de arrendamiento y otras modalidades de tenencia de la tierra que no implicaban su compra, concentrando el control de miles de hectáreas en diversas zonas geográficas y disminuyendo al mismo tiempo el riesgo climático (Murmis y Murmis, 2011). En efecto, uno de los impactos más salientes de la extensión del modelo de agronegocios es la concentración<sup>9</sup> de la producción a través de la modalidad del arriendo de tierras y la gestión de servicios tercerizados mediante una red de contratos. En efecto, el nuevo esquema organizacional implica asociaciones estables entre distintos actores con actividades complementarias, las cuales se ensamblan reticularmente a los fines de alcanzar mayor escala, menores costos globales y mayor poder de mercado. La característica distintiva de la competitividad de este sistema de redes es la capacidad de gestión, coordinación y negociación de contratos y recursos por parte de los actores. De esta manera, los procesos de acumulación se dan a través del aumento del tamaño de las empresas que coordinan el *negocio*, de la concentración del capital, y no necesariamente a través del aumento en la propiedad de la tierra.

Esto se liga a cuanto sostienen Gras y Hernández (2008) y Balsa (2008) en relación con la exigencia que impone el modelo de agronegocios de configurar nuevas escalas de productividad, donde aumentar el tamaño de la explotación agrícola resulta necesario para que ésta sea rentable. El análisis censal realizado por Gras (2006b) confirma que la cantidad de tierras arrendadas en Argentina aumentó un 52% entre 1988 (anterior censo) y 2002 (último censo del que se disponen datos); más específicamente, las explotaciones que tenían toda su tierra arrendada (explotaciones gerenciadas) aumentaron de un 18%, mientras que el número de hectáreas trabajadas por este subgrupo aumentó de un 43%. Esto resulta, a su vez, en un aumento del tamaño medio de las explotaciones que pasan de 411 a 498 hectáreas en el mencionado período (Giarracca, Gras y Barbeta, 2005). En la provincia de Buenos Aires puntualmente aumentan en número y superficie las explotaciones más grandes (a partir de 1.000 has.), llegando a un 177% el aumento en superficie de unidades de 10.000 a 20.000 has. (Murmis y Murmis, 2011:24)<sup>10</sup>.

En contrapartida, se observa la expulsión de numerosos pequeños productores

---

<sup>9</sup> Se toma la conceptualización de concentración de la economía política clásica como aumento del papel del capital en la producción.

lo cual, en el contexto de las consecuencias de las políticas neoliberales de los noventa (reducción de créditos y apoyo técnico, sobreendeudamiento, etc.), terminó por reforzar el carácter latifundista de la estructura agraria argentina (Goulet y Hernández, 2011). Los datos censales indican que para la región pampeana se registran un 25,6% menos de explotaciones agropecuarias entre 1988 y 2002, conllevando una variedad de consecuencias en los territorios concernidos: migraciones hacia cordones urbanos, desplazamiento hacia otras actividades no agrarias, reingreso a la actividad a través de la oferta de servicios, etc. (Gras, 2006a). Dicha disminución se concentra en las explotaciones familiares de hasta 200 hectáreas las cuales representan un 93% del total de explotaciones desaparecidas entre 1988 y 2002 (Gras, 2006b). Para Balsa (2008), en el año 2002, el fenómeno de concentración se agudiza de manera tal que “aún en la zona más próspera, el norte de la provincia de Buenos Aires, 6 explotaciones de cada 10 han desaparecido” (2008:4).

Este proceso de expulsión de pequeños productores, que comienza a gestarse en los 80 y se agudiza en los años 90, debe ser comprendido tanto a la luz de las políticas coyunturales (avance del mercado financiero, desregulación de los mercados y desmantelamiento de organismos regulatorios de los precios de los granos, hiperinflación), como de factores macroeconómicos (precios internacionales poco favorables para la década de los 90), lo cual tiene como consecuencia un proceso sostenido de endeudamiento que culmina con la venta de la tierra para evitar la ejecución de las hipotecas, en la mayoría de los casos. La magnitud del fenómeno puede apreciarse si se consideran los 13 millones de hectáreas de tierras cultivables que sólo una institución bancaria, el Banco de la Nación, puso bajo hipotecas durante ese período (Giarracca, Gras y Barbeta, 2005).

Pero para aumentar la rentabilidad de una explotación, no solamente fue necesario ampliar la escala, sino también intensificar la producción. Un factor que

---

<sup>10</sup> Sin embargo, es posible que el fenómeno de extensión de la superficie de las explotaciones agrícolas sea subestimado en razón de la definición de “establecimiento agropecuario” utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), según la cual una explotación agropecuaria está ubicada dentro de los límites de una misma provincia y las distintas parcelas son consideradas parte de una misma explotación si utilizan una dirección única. Según Murmis (2011:25) “estas condiciones tienden a subestimar la escala de los establecimientos más grandes y, en particular a los pools más grandes, ya que los mismos generalmente trabajan campos en varias provincias, por lo cual se verán registrados como explotaciones de menor escala ubicadas en distintas provincias en lugar de una explotación más grande unificada”.

contribuyó en este sentido fue la técnica de la siembra directa, un método de siembra sin laboreo de la tierra que permite una sucesión de ciclos siembra-cosecha, instalando un esquema de “agricultura permanente”.

Esta técnica venía difundiéndose desde fines de los años 70, sin embargo, encontraba un obstáculo mayor en el control de los patógenos que se desarrollaban en los rastrojos que quedaban sobre la tierra. La semilla de soja transgénica resistente al glifosato (herbicida no selectivo) o Soja RR, resolvió este problema y posibilitó el incremento exponencial de la siembra directa, en paralelo con el vertiginoso aumento del monocultivo de soja transgénica y el uso de agroquímicos. El número de hectáreas sembrados con esta técnica llegó casi a triplicarse en 10 años, pasando de 9 a 25 millones de has. de 1999 a 2009 (Aapresid, 2012). Además de los herbicidas o los plaguicidas para controlar las malezas o los organismos que atacan las plantas, las semillas GM también se combinan con agroquímicos que potencian su rendimiento como los fertilizantes y otros inculantes con funciones específicas. Estas tecnologías, producidas por un puñado de multinacionales, concentraron la comercialización de los insumos, profundizando la dependencia de los productores que ya se anticipaba desde la instalación del modelo agroindustrial precedente. La comercialización de agroinsumos por parte de las empresas multinacionales incluyó la creación de redes y dispositivos materiales de control e intervención territorial, que canalizan no sólo (y simplemente) la venta de los insumos, sino también el asesoramiento técnico de los productores y el control informatizado del consumo y la agroproducción (Carabajal, 2013).

Liderando la difusión de estas nuevas tecnologías y concentrando la información clave sobre innovaciones en los procesos de producción, encontramos la figura de los “expertos”. Se trata de investigadores, ingenieros, técnicos, empresarios, etc. que adhieren al modelo de agronegocios, promoviéndolo desde una perspectiva científica, desde las instituciones técnicas como AAPRESID y AACREA<sup>11</sup>, o bien desde fundaciones o asociaciones civiles como la Fundación Darse Cuenta o el Consejo argentino para la información y el desarrollo de la biotecnología (Argenbio), que difunden sus ventajas en clave de una necesidad para la generación de riqueza en el país. Estos expertos aparecen como los exponentes

---

<sup>11</sup> Trabajos que abordan estas instituciones: para Aapresid cf. Hernández (2007 y 2013); para Aacrea cf. Gras (2009), para un análisis comparativo de ambas asociaciones cf. Gras y Hernández (2014).

autorizados de los términos de los problemas, monopolizando los debates académicos y las divulgaciones en torno al desarrollo del sector, así como las direcciones de las carreras de grado y posgrado en las universidades. De esta manera, la figura del experto resulta funcional a una vinculación sistemática entre un determinado tipo de conocimiento (saberes ligados a la agrobiotecnología, a las técnicas de intensificación de los cultivos, al uso de agroinsumos, etc.) y las intervenciones territoriales del agronegocio, las que son presentadas en el marco de un proceso de evolución natural hacia el mejoramiento de las técnicas y la optimización de la actividad humana a través de los descubrimientos y las innovaciones. Sin embargo, como han destacado distintos investigadores que analizan la problemática, las intervenciones territoriales del modelo de agronegocios han resultado en un proceso de “transformación profunda del campo y de las sociedades campesinas de muchas partes del Tercer Mundo, de acuerdo a los lineamientos de los conceptos capitalistas sobre la tierra, la agricultura, la crianza de animales, etc.” (Escobar, 2005:19).

Otro aspecto clave en la expansión del modelo lo constituyó la intensificación del capital financiero en la actividad agroproductiva. Un primer disparador fue el alza de los precios de las *commodities* (materias primas) agrícolas a nivel internacional que se conjugó con un cambio coyuntural: el abandono de la paridad peso-dólar en Argentina a partir de 2001. Esto produjo importantes beneficios para el sector, aunque ello no tuvo efectos homogéneos entre los productores (Gras y Bidaseca, 2009). La devaluación benefició “coyunturalmente a quienes estaban endeudados, pero estructuralmente beneficia la entrada de capital en el agro” (Balsa, 2008:8). El incremento de los precios internacionales es adjudicado, por buena parte de las fuentes, al correlativo aumento de la demanda de los mencionados productos por parte de los países asiáticos, en particular, China (Sevares, 2008:19). La producción de biocombustibles y la depreciación del dólar frente al euro también son señaladas como responsables del aumento record de los precios de las materias primas (Curcio *et al.*, 2010).

El otro elemento que se jugó en el proceso de financiarización de la agricultura remite a las transformaciones del mercado financiero internacional, principalmente, la desregulación de los mercados a futuros en Estados Unidos durante los 90. Esta

liberalización permitió a los grandes inversores el ingreso al mercado de los *commodities*, conllevando el aumento de los montos invertidos en estos mercados por encima de lo autorizado y el ingreso en las dinámicas de especulación responsables de las tendencias alcistas<sup>12</sup>. Como contrapartida, estos mecanismos también evidencian la vulnerabilidad financiero-comercial del modelo, dado que “los inversores pueden decidir cambiar la composición de sus carteras y provocar caídas en las cotizaciones” (Sevares, 2008:22).

Una de las formas predominantes en que el capital financiero penetra en el modelo agroproductivo es la del fondo de inversión. De acuerdo a la magnitud del fondo y las modalidades contractuales establecidas entre los participantes, se obtienen distintas formas jurídicas bajo las cuales dicho capital opera, entre las cuales el fideicomiso es la más utilizada. El fideicomiso posee una estructura más flexible respecto a una sociedad regular donde una mayoría puede imponerse sobre la decisión del destino de los fondos. En la figura legal del fideicomiso confluyen distintos aportes materiales (maquinarias, tierra, personal, etc.) o de capital que contribuyen a aumentar la escala y a distribuir los riesgos; tales aportes constituyen las partes segmentadas del proceso de producción agrícola: una parte participa con labores como la siembra o la pulverización, otra puede aportar el arrendamiento de su campo, otra dinero y así sucesivamente.

Las ventajas impositivas (el fideicomiso no tributa impuesto a las ganancias ni ingresos brutos porque lo hace cada una de las partes en forma individual) y la separación patrimonial de los bienes que conciernen al proyecto del resto de los bienes de los participantes del fideicomiso –los cuales no son afectados por quiebras o acciones de acreedores–, constituyen los motivos mayores de la extensión de esta modalidad como marco jurídico de las nuevas explotaciones agrícolas modernizadas, tanto en lo que concierne la gestión de los servicios tercerizados (cualquier eslabón de la cadena) como de la captación de inversión. Este aspecto en particular, ha posibilitado que actores extrasectoriales participaran de la rentabilidad del sector (Murmis y Murmis, 2011:9), incrementando la presencia del capital financiero en la actividad agrícola. Esta presencia deviene crítica en la valoración del fenómeno de la

---

<sup>12</sup> Más específicamente, los grandes especuladores “apuestan al aumento de precios de largo plazo y no deshacen (no venden) totalmente sus posiciones, sino que venden los contratos de futuro antes de la fecha de vencimiento y reinvierten lo obtenido en nuevos contratos, provocando una tendencia alcista en el mercado” (Sevares, 2008:23).



adquisición de tierras. En efecto, “en el último quinquenio se registra un crecimiento exponencial de la demanda de tierras para la producción de commodities por parte de grupos inversores privados, fondos de inversión y pensión”, donde el campo deviene en un espacio de realización de ganancias financieras (Gras, 2013:11).

En resumen, el modelo de agronegocios resulta de una profundización de la concentración en la provisión de insumos y la comercialización de las materias primas agrícolas y determina nuevas formas de concentración de la tierra y de la actividad que intensifican su dependencia a grandes escalas productivas, dado que éstas pueden mantener la exigencia de la renovación tecnológica constante y apelar a diversas fuentes de financiamiento, ya sea nacionales o transnacionales. El horizonte de este modelo, que explica alrededor del 80% de las exportaciones agrícolas nacionales es, sin duda, el global: las empresas de agroinsumos son una decena de multinacionales de origen francés, norteamericano o alemán; el capital financiero proviene en gran parte de especuladores internacionales y las cadenas de valor están coordinadas por corporaciones transnacionales; no menor es la injerencia de los organismos multilaterales (FAO, OMC, Banco mundial, etc.) en la producción y difusión de conocimiento sobre el modelo o la regulación de la circulación de insumos para la producción agrícola, de las materias primas producidas o de sus manufacturas.

### **1.1.2 El papel del Estado**

Numerosas investigaciones han resaltado el rol clave que el Estado argentino en sus distintos niveles (nacional, provincial y municipal) ha desempeñado en el proceso de transformación de la agricultura a partir de los años 90 (cf. Gras, 2013; Chazarreta, 2013; Poth, 2010 y 2012; Ramírez, 2013). A nivel nacional, los gobiernos nacionales han impulsado dicho proceso facilitando: la liberación de semillas modificadas genéticamente, el patentamiento de las mismas, la financiación de investigaciones científicas y la innovación tecnológica del sector.

La numerosa lista de resoluciones, disposiciones, decretos, leyes y dispositivos de financiamiento público al sector que tienen lugar a partir de 1991, da cuenta de la

relevancia de las tecnologías ligadas al modelo para el Estado argentino y del constante impulso al desarrollo de las mismas. A partir ese año, el Congreso de la Nación emite diez leyes nacionales, el poder ejecutivo, quince decretos, mientras que los organismos nacionales (secretarías, ministerios, comisiones e institutos nacionales) emanan 73 resoluciones y 8 disposiciones. En el lapso de dos meses, entre octubre y diciembre de 1991, el Ejecutivo emite dos decretos PEN (Poder Ejecutivo Nacional) y una resolución de importancia crucial: el Decreto 2183 del 21/10/1991, el cual modificó la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247, hasta ese momento vigente, reforzando los derechos de obtentor al establecer la rotulación de las semillas comercializadas; el Decreto 2817 del 30/12/1991 (Creación del Instituto Nacional de Semillas – INASE), y la Resolución 124 de la SEAGyP (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca) del 24/10/1991, por medio de la cual se crea la Comisión Nacional Asesora de Biotecnología Agropecuaria (CONABIA), como una instancia de asesoramiento técnico para la formulación e implementación de regulaciones en torno a la liberación, producción y comercialización de organismos vegetales GM. Está conformada por representantes del sector público (Instituto Nacional de Semillas - INASE, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria - SENASA, el INTA, CONICET, Universidad de Buenos Aires, la Secretaría de Desarrollo Sustentable y Política Ambiental y Ministerio de Salud Pública) y del sector privado (Asociación de Semilleros Argentinos, Foro Argentino de Biotecnología, Sociedad Argentina de Ecología, Cámara Argentina de Sanidad y Fertilizantes y Cámara Argentina de Productos Veterinarios). Poth (2009) señala que la CONABIA se constituye ante la necesidad de dar un marco de legalidad a la experimentación y comercialización de transgénicos, y de proteger las patentes sobre las semillas GM.

Por otra parte, a partir de la conformación definitiva del MERCOSUR con el tratado de Asunción (1995), Brasil se convierte en un comprador importante de alimentos argentinos, aumentando la demanda de exportaciones. Las importaciones de productos argentinos de parte de Brasil pasaron del 36.6% en 1995 a 48.8% en 1998 del total de las importaciones de ese país (Barsky y Gelman, 2009:451), año en que la devaluación del real conllevó una caída considerable de la demanda.

Otro decreto que vale la pena mencionar es el Decreto PEN 1.660/1996, de

creación de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, que tiene por objeto “promover la investigación científica y tecnológica y la innovación para la generación de conocimiento y la mejora de los sistemas productivos y de servicios, por medio del financiamiento de proyectos que satisfagan condiciones específicas de calidad y pertinencia y de otras acciones de estímulo conducentes a tal fin”<sup>13</sup>.

La conformación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2009) y del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2007) con manifiesta orientación favorable al modelo, coronan las iniciativas públicas a favor del sector y su transformación socioproductiva. El MINCyT en particular, ha definido programas prioritarios de investigación en biotecnología y agrobiotecnología financiados a través del Fondo para la Investigación (FONCyT), que funciona con créditos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Por último, la controvertida revisión de la Ley de Semillas, cuyo proyecto fue enviado para su discusión al Congreso en 2012, da un paso más respecto a la protección de la propiedad intelectual de las semillas GM, en detrimento de los derechos de los agricultores de conservar semillas para la próxima siembra. La nueva ley obligaría a los productores a adquirir anualmente nuevas semillas o a pagar regalías por cada siembra, lo que constituiría una fuerte transferencia de la renta a las multinacionales productoras de estas tecnologías.

En cuanto a la investigación científica, Gras (2013:23) resalta la sinergia entre el sector público y el privado para llevar adelante estrategias de investigación tecnológica. En las alianzas establecidas se destaca el papel central de coordinación de los organismos públicos asumido por el sector privado, como ilustran los casos de Bioceres e INDEAR. Estas empresas-laboratorio orientan la investigación agronómica, apoyándose en los recursos e infraestructura científica y técnica pública del CONICET o departamentos de investigación de universidades nacionales (cf. Hernández, 2007 y Bisang y Gutman, 2001).

---

<sup>13</sup> Véase sitio web de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica: <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/post/555>

## 1.2 La “red de redes”: la organización reticular del modelo

Un número importante de trabajos, aun desde perspectivas divergentes, ponen en evidencia que la lógica del trabajo en red es crucial para el sector del agro (cf. Hernández, 2007 y 2009; Murmis y Murmis, 2011; Bisang *et al.*, 2008; Anlló *et al.*, 2010; Bisang y Kosacoff, 2006). Por un lado, encontramos que el productor agrícola que adhiere al modelo del agronegocio se mueve en el espacio virtual de una red de producción cada vez más compleja que constituye la forma de organización del modelo de innovación. Por otro lado, el ideal de esta forma organizacional de la producción es complejizar y densificar la trama de la red, multiplicar sus nodos en función de la reproducción del capital, de manera que el sector pueda considerarse una “red de redes”. Este modelo de organización reticular, ya consolidado en los sectores industriales más dinámicos a nivel global (Cadenas Globales de Valor o *Global Value Chain*), se caracteriza por la segmentación y deslocalización de las actividades, la diversificación de los actores económicos (nodos) que intervienen en el proceso productivo y la articulación de los mismos a través de contratos.

Si durante el primer decenio de esta transformación la red se consolida como espacio de intercambio entre actores económicos (tercerizadores de servicios, proveedores de insumos, financiadores, clientes, etc.) del sector, en un segundo momento, que abarca la última década, la red se extiende más allá de las fronteras del sector, tejiendo alianzas con distintos actores sociales y conformando flujos de conocimiento y prácticas hacia los territorios en las que éstos se insertan.

Durante el trabajo de exploración a partir de fuentes secundarias del campo social bajo estudio, se identificaron distintos tipos de alianzas, establecidas en virtud de los actores que reúnen, de sus interlocutores y de los objetivos que persiguen. En primer lugar, las asociaciones dentro del sector o *within* se establecen entre actores del agro y sus principales interlocutores son también actores sectoriales (nacionales o internacionales) o pertenecientes al ámbito público-estatal. Las asociaciones de tipo *within* pueden ser a su vez ordenadas en cuatro categorías:

- Gremiales: agrupan productores agropecuarios a título individual o nucleados en torno a cooperativas, entre ellos citamos Sociedad Rural Argentina (SRA), Federación Agraria Argentina (FAA), Cooperativas Rurales Argentinas

(CRA), etc.

- Por producto: agrupan a los actores que forman parte de una cadena agroindustrial, como Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR), Asociación de la Cadena de la Soja en Argentina (ACSOJA), etc.
- Técnicas o de expertos: agrupan los actores que se dedican a la investigación de mejoras técnicas y la divulgación de las mismas, como la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID), etc. Este tipo de asociación ha posibilitado la circulación de conocimientos, implementaciones tecnológicas y estrategias de desarrollo, contribuyendo a la consolidación del nuevo modelo socioproductivo, bajo nuevos perfiles identitarios.
- Hiper-alianzas: son representaciones pluricategoriales que atraviesan los grupos antes mencionados y que son funcionales a la construcción de un posicionamiento estratégico en el diálogo con otros actores, en particular el Estado. Este tipo de red contribuye a generar un efecto de cohesión y unidad en el sector, otorgándole una imagen de coherencia y consenso en la dirección y determinación de los objetivos que persiguen, en particular a la hora de articular demandas específicas ligadas a la producción con las políticas públicas. Como ejemplos de esta categoría podemos citar el Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina y el Foro País (Productores Agroindustriales de Soja), entre otros.
- De divulgación y promoción: su objetivo principal es divulgar información funcional a la aceptación de la agrobiotecnología y la extensión del modelo de agronegocios, por lo cual, el interlocutor principal se encuentra fuera del sector. Se trata de asociaciones que dialogan con ciudadanos en general, profesionales del área agrotécnica, periodistas, docentes, alumnos de escuelas, etc., de modo que la conexión con el afuera se realiza desde un punto de vista comunicacional, aunque no estructural (la conformación es siempre sectorial). Ejemplos de esta categoría son asociaciones civiles como Argenbio (Consejo argentino de información y difusión de la biotecnología) o la Fundación Darse Cuenta.

En segundo lugar, se identificó otra tipología de asociación basada en conexiones estructurales entre actores del sector y actores que pertenecen a otros sectores, por ejemplo instituciones públicas, entidades bancarias, organizaciones de la sociedad civil<sup>14</sup>, entidades religiosas, etc.. Este tipo de asociaciones que he denominado intersectorial o *between* posee interlocutores extremadamente diversificados que se corresponden con la multiplicidad de actores que pueda comprender la sociedad civil<sup>15</sup> y el Estado. Dentro de este grupo se identifican a su vez tres categorías:

- Solidarias: nuclean asociaciones orientadas al trabajo social en poblaciones con escasos recursos materiales y niveles de ingresos por debajo de la línea de pobreza como Solidagro y Red Argentina de Banco de Alimentos.
- Educativas: encarnan una misión educativa con alto contenido moral-religioso. Entre ellas podemos citar la Fundación Valores para Crecer, la Fundación Proyecto Padres y la Asociación civil Sembrar Valores.
- Hiper-redes: se caracterizan por la fuerte convergencia de los actores que las conforman en torno a objetivos genéricos ligados a problemáticas que exceden el sector y sus intereses. Poseen una proyección transnacional (dialogan con el Banco Mundial o la FAO) a los fines de impulsar el diseño y la puesta en marcha de acciones basadas en la articulación público-privada, presentadas como un proyecto conjunto con el Estado en pos del bien común. Un ejemplo es la Red Nutrición 10 Hambre Cero, constituida a partir de la “lucha contra el hambre y la desnutrición”.

Las conexiones dentro del sector poseen una larga trayectoria, la mayoría de las

---

<sup>14</sup> Para la categoría de “organizaciones de la sociedad civil”, se sigue la definición de Salamon y Anheier (1992, citados en Campetella, González Bombal y Roitter, 2000:20), quienes las caracterizan a partir de los siguientes requisitos: estar formalmente organizadas y estructuradas; ser entidades privadas, es decir, separadas del Estado; ser autogobernadas; no distribuir beneficios entre sus miembros (sin fines de lucro), y ser de afiliación libre o voluntarias. Dentro de las organizaciones de la sociedad civil, estos autores distinguen: asociaciones civiles (cooperadoras, organizaciones de colectividades, sociedades de fomento, bibliotecas populares, academias nacionales y centros de investigación, ONGs y organizaciones de base); fundaciones (políticas, culturales, educativas, de asistencia social y empresarias, entre otras), mutuales, cooperativas, obras sociales y sindicatos.

<sup>15</sup> Tomo la categoría de “sociedad civil” en su acepción gramsciana, como el conjunto de instituciones que expresan la hegemonía política y cultural de un grupo social sobre el resto (Gramsci, 2009:290 y 2007c C12§1:1518 y 2007a C4§49:476) y como el lugar (o la superestructura) donde la ideología se produce y se reproduce (Mouffe, 1991:202). Desde esta perspectiva, la sociedad civil comprende las luchas entre los distintos grupos actores, que le asignan su carácter de espacio heterogéneo y disputado.

cuales se establecen dentro de la primera mitad del siglo XX, aunque corresponde señalar el caso de la SRA como el primer agrupamiento dentro del sector (1866), paralelamente a los albores de la organización nacional. Con el pasaje a las nuevas tecnologías de cultivo ocurrido a partir de los 80 y 90 (siembra directa mecanizada y semillas transgénicas, respectivamente) se puede observar el surgimiento de las asociaciones técnicas, salvo AACREA, cuya trayectoria se inicia mucho antes de estas mutaciones (1957). Las asociaciones por producto se van conformando a lo largo del siglo XX, en particular a partir de la segunda mitad de los años cuarenta en adelante; las más recientes (Acsoja y Maizar) resultan del *boom* de los cultivos de soja y maíz que se produjo desde fines de los 90 y ambas se forman en 2004. La última de las asociaciones por producto en conformarse fue Argentrigo; creada en 2007, es interesante notar que la iniciativa no surge de los mismos actores de la cadena, sino que parte de una convocatoria realizada por las asociaciones técnicas Aacrea y Aapresid y en este sentido se diferencia de las otras asociaciones por producto. Bajo la modalidad del “foro”, Argentrigo busca “fomentar el diálogo y el consenso entre los actores para trabajar con metas comunes con una visión de largo plazo” (Diario Época, 14/06/2007).

Por su parte, las conexiones del sector con el afuera, sean de tipo estructural o comunicacional, se inician a partir de 2002-2003, marcando una nueva y diferente estrategia de posicionamiento del sector en el tejido social. Las asociaciones de más reciente conformación (2011) corresponden a los tipos plurirepresentativos (hiper-alianzas e hiper-redes), evidenciando la tendencia de los actores a privilegiar la organización reticular, sea para presentarse ante la sociedad civil como un colectivo con una identidad y un proyecto de crecimiento socioeconómico que la involucra, sea para desplegar acciones que exceden cuestiones ligadas al sector.

Las asociaciones de tipo *between* demuestran el interés y la ambición por incorporar a la “red de redes” tanto la sociedad civil como el poder político, de manera que el sector pueda alcanzar el mayor número de relaciones e instituciones sociales, impregnando la mayor cantidad de espacios (escuelas, barrios, asociaciones, templos, etc.) y referentes sociales posibles (intendentes, maestros y alumnos, punteros políticos, voluntarios, religiosos, legisladores, periodistas, etc.) que garanticen los canales adecuados para hacer circular la información, las nociones

clave y las metodologías de trabajo tributarias de su lógica productiva.

**Cuadro 2. Tipologías de asociaciones en el sector del agro argentino**

| Tipo de asociación | Grupos                     | Entidades representativas del grupo  | Fundación  | Principales interlocutores   |   |
|--------------------|----------------------------|--|--|--|---|
| <i>Within</i>      | Gremiales                  | SRA Sociedad Rural Argentina   | 1866   | Productores, Estado nacional   |   |
|                    |                            | FAA Federación Agraria Argentina   | 1912   |  |   |
|                    |                            | CARBAP Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa            | 1932   |  |   |
|                    |                            | CRA Confederaciones Rurales Argentinas   | 1943   |  |   |
|                    |                            | CONINAGRO Confederación Intercooperativa Agropecuaria                              | 1956   |  |   |
|                    | Por Producto               | CAPROVE Cámara Argentina de la Industria de Productos Veterinarios                 | 1946   | Productores, Técnicos, Empresas del sector, Ciudadanos en general, Estado nacional |   |
|                    |                            | ASAA Asociación Semilleros Argentinos  | 1949   |  |   |
|                    |                            | CASAFE Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes                              | 1949   |  |   |
|                    |                            | CIARA Cámara de la Industria Aceitera de la Rep. Argentina                         | 1980   |  |   |
|                    |                            | ASAGIR Asociación Argentina de Girasol   | 1982   |  |   |
|                    |                            | CIAFA Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos             | 1990   |  |   |
|                    |                            | MAIZAR Asociación Maíz Argentino   | 2004   |  |   |
|                    |                            | ACSOJAA Asociación de la Soja Argentina  | 2004   |  |   |
|                    | Técnicas                   | ARGENTRIGO Asociación Argentina de Trigo   | 2007   |  |   |
|                    |                            | AACREAA Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola  | 1957   |  |   |
|                    |                            | AAPRESID Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa                    | 1989   |  |   |
|                    |                            | Fundación Producir Conservando   | 1991   |  |   |
|                    | Hiper-alianzas             | RedBIO Argentina   | 1991   |  |   |
|                    |                            | ACTA Asociación Cámara de Tecnología Agrícola                                      | 1998   |  |   |
|                    |                            | Asociación CropLife Latinoamérica  | 2001   |  |   |
|                    |                            | Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina   | 2002   |  |   |
|                    | De divulgación y promoción | Foro País Productores Agroindustriales de Soja                                     | 2011   |  |   |
|                    |                            | Argenbio Consejo Argentino para la Información y el Desarrollo de la Biotecnología | 2004   |  |   |
|                    |                            | Docentes, Alumnos, Periodistas, Ciudadanos en general                              |  |  |   |
|                    |                            |  | EticAgro Instituto de ética y calidad en el Agro | 2007   | Productores, Técnicos, Empresas del sector, Ciudadanos en general |
|                    |                            |  | Fundación Darse Cuenta                           | 2007   |   |

...Continúa en la próxima página

En definitiva, las asociaciones *within* de divulgación y promoción y las asociaciones *between* ilustran el movimiento más allá de la frontera del sector, evidenciando una importante red de conexiones con la sociedad civil establecidas, en particular, en el curso de los últimos diez años (2002-2012). Estudiando los objetivos, los actores involucrados y las acciones desarrolladas por las mismas se verifica:

- la tendencia a forjar alianzas estratégicas con diferentes actores sociales, a fin de extender la visibilidad del sector y la presencia en distintos escenarios;



- la intención de los actores del sector de proponerse como eficientes interlocutores del Estado en lo que respecta a la implementación de políticas de interés público;
- la búsqueda de constituirse como referencia en relación a los saberes técnicos sobre agrobiotecnología y la producción agrícola;
- la articulación entre el saber experto y lo éticamente correcto proponiendo no sólo una fórmula del éxito estrechamente ligada a la generación de riquezas, sino también la fórmula del *deber ser* como garantía de un proceder correcto que tiende al bien común. En otras palabras, el sector promueve la visión de un país desarrollado sin pobreza, donde la riqueza generada por empresas “responsables” deviene en el motor del progreso.

**Cuadro 2 (continuación). Tipologías de asociaciones en el sector del agro argentino**

| Tipo de asociación | Grupos      | Entidades representativas del grupo  | Fundación | Principales interlocutores  |
|--------------------|-------------|--------------------------------------|-----------|---|
| <i>Between</i>     | Solidarias  | Solidagro                            | 2002      | Ciudadanos en general, empresas y cámaras sectoriales, Docentes, Alumnos, etc.                            |
|                    |             | Red Argentina de Bancos de Alimentos | 2003      | Ciudadanos en general, empresas e instituciones intra y extrasectoriales                                  |
|                    | Educativas  | Fundación Proyecto Padres            | 2002      | Ciudadanos en general, con énfasis en las familias  |
|                    |             | Sembrar Valores Asociación Civil     | 2003      |   |
|                    |             | Fundación Reciduca                   | 2003      | Docentes y Alumnos de escuelas secundarias  |
|                    |             | Fundación Valores para Crecer        | 2005      | Empresas intra y extrasectoriales, docentes y alumnos, instituciones extrasectoriales públicas o privadas |
|                    | Hiper-redes | Nutrición 10 Hambre Cero             | 2011      | Ciudadanos en general, instituciones públicas y privadas, nacionales y transnacionales                    |

Fuente: elaboración propia

En el estudio de la configuración de estas redes se ha identificado la presencia de actores transnacionales y organismos multilaterales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Estos actores transnacionales son importantes vehiculizadores de

conocimientos a través de los cuales un modelo socioproductivo como el del agronegocio puede ser cuestionado, ponderado o impulsado<sup>16</sup>. En el último lustro hemos observado cómo han comenzado a tomar posicionamiento frente a las disputas por recursos naturales como la tierra (fenómeno del *land grabbing* o acaparamiento de tierras, desertificación, etc.), el agua (contaminación de acuíferos, napas, utilización de reservas de agua dulce, etc.), los bosques (deforestación), etc.. La magnitud y el impacto de sus diagnósticos globales y regionales son relevantes en este sentido, en primer lugar, por el alcance de las investigaciones que pueden abordar exhaustivamente un país, una región o un subcontinente, y, en segundo lugar, por el estatus simbólico de los organismos y la diversidad de los canales de difusión de los informes o papers producidos. La reciente decisión de la Organización Mundial de la Salud (marzo de 2015) de cambiar su posición respecto a los efectos del glifosato, confirmando la nocividad del herbicida para la salud humana, la inmediata y masiva difusión de la misma a través de las redes sociales y los medios de comunicación, así como la automática caída del precio de las acciones de la compañía que lo produce (Monsanto), son claros ejemplos del peso de los diagnósticos y la toma de posición de estos organismos globales, como antes mencionábamos.

En el marco de esta investigación se han relevado casos de articulación público-privada-transnacional que conciernen el sector del agro, entre los cuales se destacan:

- Diversas instancias de formación y producción de conocimiento llevadas a cabo por el PNUD en congresos y jornadas técnicas sectoriales;
- la conformación de la Red Nutrición 10 Hambre Cero que articula actores del sector como la empresa Los Grobo SA, el sector público a través de la participación del Ministerio de Salud y la FAO, además de diversas organizaciones de la sociedad civil;
- la conformación de la asociación civil EticAgro que organiza instancias de formación en torno a los ejes de sustentabilidad y responsabilidad social empresaria, de la cual participan cámaras empresariales sectoriales, la

---

<sup>16</sup> Para ilustrar este punto, dos posicionamientos contrastantes en torno a las cuestiones relevadas por el agronegocio veáanse FAO (2008 y 2011) y Bisang *et al.* (2008) y Bisang (2009) de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

facultad de agronomía de una universidad pública y nuevamente la FAO.

De las instancias observadas surgen los interrogantes acerca del impacto que podrían ejercer los recursos y las estrategias movilizados por las organizaciones transnacionales, en el diseño e implementación de políticas públicas que conciernen el sector agroproductivo argentino. Estas preguntas exceden los objetivos de esta investigación pero plantean la necesidad de nuevos trabajos que aborden las esferas de poder desde la intervención de los actores transnacionales y desde las dinámicas que se despliegan para efectivizar un diálogo con los actores del universo público-estatal.

### 1.3 La relación del agronegocio con los territorios de influencia

De acuerdo a la caracterización que se presentó en los apartados precedentes, el modelo tiende a desterritorializar gran parte del negocio, pero al mismo tiempo, algunos de sus eslabones deben asegurar el acceso a los territorios y los recursos que en ellos se encuentran. De esta manera, la interrogación por el modo en que el modelo de agronegocios se relaciona con los territorios resulta crucial para comprender la continuidad de dicho modelo en el mediano y largo plazo.

Las intervenciones de las empresas en los territorios de influencia no constituyen una novedad, sin embargo, las modalidades en que estas intervenciones se producen, los contextos histórico-culturales en los que se inscriben, las finalidades que persiguen y los enfoques conceptuales desde los que se justifican estas acciones sí han representado innovaciones en sus diversas modalidades. Desde fines de los años 90, los actores económicos y la literatura especializada (en buena parte producida por economistas), ha encuadrado estas acciones empresariales dentro de la categoría de responsabilidad social empresarial (RSE), adquiriendo características específicas que la diferenciarán de los tipos precedentes de intervención.

Las acciones de filantropía de los grandes empresarios, bajo el modelo patronal característico del capitalismo industrial, constituyen un antecedente de la voluntad y el interés de los actores económicos por construir lazos con determinadas poblaciones. Acquier y Aggeri (2008) vinculan la emergencia de un pensamiento en torno a cierta “responsabilidad” de las empresas para con la sociedad, en los Estados Unidos, a inicios del siglo XIX, en paralelo con la conformación de grandes firmas. Los primeros reconocimientos públicos por parte de empresarios en torno a su responsabilidad frente a la sociedad aparecen a principios de siglo XX. Estos discursos apelan a conceptos como el de “servicio público” (*public service*) y “tutela/padrinazgo” (*trusteeship*), que remiten a un “contrato implícito que caracterizaría la relación entre la empresa y la sociedad” (*ib.*:134).

Michel Capron (s/f) indica que durante el siglo XX y hasta la actualidad, se despliegan tres concepciones de la RSE. La primera, fundada sobre valores morales y religiosos, apela a la *ética* del empresario en coherencia con el paternalismo característico del siglo precedente, y se desarrolla a partir de los años cincuenta. Una

segunda concepción *estratégica-utilitaria* relaciona la responsabilidad social con la performance económica de la empresa, de manera tal que la inversión social redunde en un beneficio económico; esta concepción se desarrolla a partir de los años setenta. En su forma más reciente, la RSE se vincula estrechamente a la noción de *sustentabilidad*. Esta última visión reconoce que la continuidad de la propia empresa implica la atención al resto de los actores sociales y a las futuras generaciones. Su sustento teórico se encuentra en la conceptualización de las relaciones entre empresa y sociedad desarrollada por Karl Polanyi. Según este autor, las instituciones económicas como las empresas no existen separadas de la sociedad pues “normalmente, el orden económico es sólo una función del orden social en el que se contiene” (Polanyi, 2011:121), a menos que, se subordine la sustancia de la sociedad a las leyes del mercado, pero, en ese caso, nos encontraríamos ante el fin, es decir, la destrucción, de la sociedad. “Si se permitiera que el mecanismo del mercado fuese el único director del destino de los seres humanos y de su entorno natural, incluso de la cantidad y el uso del poder de compra, se demolería la sociedad” (*ib.*:123). Por consiguiente, ante la expansión constante del mercado a partir del siglo XVIII (liberalismo económico), un movimiento contrario (el intervencionismo o principio de protección social) contrarrestó el avance total del mercado sobre los seres humanos, devenidos en la mercancía denominada “fuerza de trabajo”, con un precio universal: el “salario”, y sobre la naturaleza, convertida en la mercancía “tierra”, disponible para ser negociada por el precio llamado “renta”. La actividad humana y la naturaleza, ocultas por la “ficción” que las convierte en mercancía, quedan así a la merced del mercado, lo cual, en términos de este autor, conduce a su “aniquilamiento” (*ib.*:186). Su noción de empresa “encastrada” o “arraigada” en la sociedad, plantea que, históricamente, la actividad económica humana no se ha dado de forma separada sino subordinada a la política, la religión y a las relaciones sociales. En otras palabras, sostiene que la esfera económica y las instituciones que la componen no son autónomas respecto a la sociedad, ni ésta opera como un accesorio del mercado. En este sentido, una economía desencastrada o desarraigada (completamente autoregulada) implica “una utopía total” (*ib.*:49), algo que, para volver a la terminología que retoma las propuestas de este autor a partir de fines de los años 90, no es *sustentable* o *sostenible* en el tiempo.

La concepción de RSE ligada a la sustentabilidad del sistema económico y de sus instituciones alcanzó una difusión a escala mundial debido al impulso y la promoción de los organismos multilaterales, en particular la ONU a través de la iniciativa denominada “Pacto Global” (Global Compact). Lanzado en el año 2000, este foro internacional tiene por interlocutores privilegiados a las empresas y sus dirigentes, proponiéndose la promoción “de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global”, según los términos del ex secretario general de Naciones Unidas Kofi Annan, responsable de su lanzamiento<sup>17</sup>.

Las motivaciones por las cuales una organización económica busca vincularse con actores sociales determinados han alimentado el debate en torno a la noción de RSE y su rol en el proceso de consolidación del capitalismo contemporáneo. Por un lado, están las posturas que consideran la RSE como un paliativo a las desigualdades socioeconómicas y de oportunidades generadas por la globalización. Los empresarios estarían entonces llamados a liderar un proceso de regulación entre la producción de ganancia, el cuidado del medioambiente y la ética en el marco del retroceso de la acción estatal característico del período de eclosión del neoliberalismo (Smith, 1994; Dienhart, 1988; Roitter, 1996). Por otro lado, existen aquellas posturas que la consideran una estrategia de las empresas para enfrentar las críticas teóricas y las presiones sociales que se fueron intensificando desde fines de los años 90 hasta la actualidad, y que adquieren cada vez más un carácter político en la forma de resistencias, movilizaciones o enfrentamientos (Rowe, 2005; Svampa, 2008 y 2012; Cafiero, 2010).

Para el caso de Argentina, Roitter y Camerlo (2008:265) confirman que “las prácticas y el discurso sobre 'responsabilidad social empresarial', en el sentido restringido que el uso social asigna a estos términos, cobran auge con el correr de la década de 1990, exhibiendo un fuerte liderazgo por parte de las grandes firmas”. También en esta línea, Agüero (2008:162) sostiene que la inserción y difusión de la categoría de RSE en Argentina “se debe a la presencia de organizaciones y empresas internacionalmente conectadas”, las cuales debieron generar estrategias para dialogar con una sociedad civil más organizada que comenzaba a poner en cuestión efectos o impactos de su accionar. En efecto, durante la década de 1990, por un lado, se asiste

---

<sup>17</sup> Citado en la página web institucional del Pacto Global: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=8>

a un avance del mercado sobre funciones del Estado y las empresas privadas pasan a ser el eje del dinamismo económico y a ubicarse en el centro mismo de la escena social. Pero, por otro lado, luego de algunos años de estabilidad democrática, la sociedad civil argentina comienza a dar muestras de organización y actividad, conformando un entramado de asociaciones sin fines de lucro que movilizan instituciones públicas y privadas, recursos y personas, a los fines de reclamar por el reconocimiento de derechos de minorías, atender a poblaciones desprotegidas, hambrientas o enfermas, denunciar impactos medioambientales, entre otras preocupaciones.

Siguiendo una tendencia mundial entonces, en Argentina se verifica una “fuerte correlación entre el aumento del tamaño de una empresa y su tendencia a incrementar las acciones hacia la comunidad”, definiendo un modelo de intervención en los territorios propuesto por las grandes empresas (Agüero, 2008:275-276). En este sentido, el mapeo de las acciones de intervención territorial implementadas por las “megaempresas” (Murmis, 1998) del agro argentino arroja resultados interesantes. A partir de los resultados de una investigación realizada por Miguel y María Rosa Murmis (2011) sobre la concentración en el uso y tenencia de la tierra y sobre la base de la información que estos autores relevan, se recortó una muestra de 40 empresas (sobre un total de 48), excluyendo aquellas sociedades cuyo principal eje de negocios no resultaba ser la producción de *commodities* agrícolas (como son los casos de Nikon, Benetton o el Grupo Blaquier, entre otros).

Las megaempresas son sociedades de capitales nacionales o multinacionales que se dedican a la producción de *commodities* agrícolas para exportación, aunque en algunos casos poseen otras actividades, como industrias de primera transformación de materias primas agrícolas, la construcción inmobiliaria, la finanza, etc.. Durante las últimas dos décadas crecieron vertiginosamente en cuanto al volumen de negocios y la superficie controlada. En efecto, operan sobre superficies mayores a las 50.000 hectáreas<sup>18</sup> bajo el modelo productivo y organizacional del agronegocio, alcanzando países del Cono Sur y en algunos casos otros continentes. Capitales externos participan en su financiamiento y en la toma de decisiones estratégicas.

---

<sup>18</sup> El 30% de estas empresas, es decir, unas 14 sociedades controlan superficies mayores a 200.000 hectáreas. Estas cifras deben tomarse como aproximaciones, dado la falta de fuentes estadísticas sobre la concentración del uso y la tenencia de la tierra (cf. Gras y Sosa Varrotti, 2013:220).

El análisis cuantitativo de las acciones de vinculación territorial de las 40 agromegaempresas que conformaron la muestra fue posible a partir de la recolección de datos la prensa local y nacional, los propios sitios webs de las empresas y sus reportes públicos de RSE (estandarizados o no), sitios de archivo y documentación especializados en RSE y revistas temáticas específicas. Desde un punto de vista metodológico, la categoría de “acción de vinculación territorial” permite superar el *impasse* entre lo que las empresas dicen hacer en el marco de la propia responsabilidad social y aquello que se adecúa a los criterios de la visión actual de RSE como estrategia corporativa orientada a la propia sustentabilidad. Un claro ejemplo de esta dificultad es encontrar empresas que promocionan el aporte de dinero o recursos a instituciones como RSE, mientras otras empresas consideran estas mismas acciones como filantropía o beneficencia, pero no como RSE. Otro ejemplo es la diversidad de denominaciones que las empresas utilizan: “responsabilidad social”, “ciudadanía corporativa”, “relaciones con la comunidad”, “empresa sustentable”, entre otras, para presentar acciones que las vinculan con un territorio o un grupo social determinado. La categoría de “acciones de vinculación territorial” permitió así incluir tanto aquello presentado como RSE por las propias empresas, aunque no adhería a los criterios según la visión de RSE actualmente vigente, como aquello que sí adhería a estos criterios pero bajo un nombre diferente, en tanto se trataban de acciones que ponían en relación una empresa con un territorio determinado, a través del pasaje de bienes o servicios o de la creación de proyectos en conjunto.

A partir del análisis de la muestra se clasificaron las acciones de vinculación territorial de las agromegaempresas de acuerdo a dos criterios superpuestos: las modalidades (vinculación directa o indirecta) en las que se llevan a cabo y los medios o estructuras a través de los cuales se vinculan (donaciones, alianzas, fundación propia o programa propio). En el primer caso, las acciones de vinculación de las megaempresas con determinados territorios tienen lugar ya sea directamente – a través de los propios programas o fundaciones empresariales– o indirectamente, es decir, a través de otros actores –en general se trata de asociaciones civiles, religiosas, fundaciones, ONGs, etc., con conocimiento y arraigo en el territorio en que se desea intervenir–, con los cuales generan alianzas a los fines de desarrollar los programas o



las acciones que les interesan. En el segundo caso, los medios o estructuras de vinculación identificados fueron los siguientes:

- las donaciones, basadas únicamente en aportes de recursos (bienes, fondos, etc.) que la empresa realiza a una determinada institución o entidad social (hospital, escuela, vecinal barrial, cuerpo de bomberos voluntarios, etc.); se trata de contribuciones puntuales ante una solicitud de la entidad o por iniciativa de la empresa que no implican una continuidad en el tiempo, no establecen metas u objetivos a alcanzar, ni requieren personal capacitado que se desempeñe en el seguimiento de las mismas y por ello, este tipo de vinculación, cuando se realiza como única opción, resulta más cercano a un modelo de vinculación de tipo filantrópico<sup>19</sup>;
- las alianzas, establecidas con otros actores económicos, con instituciones u organizaciones de la sociedad civil locales que reúnen recursos y capacidades para llevar adelante un proyecto o acción a corto, mediano o largo plazo, donde la idea y los objetivos generales del proyecto no surgen de la empresa sino de los actores con los cuales ésta se alía, en general con *anclaje en los territorios* en los que se desea intervenir;
- los programas de vinculación empresariales, diseñados y planificados en función de las estrategias empresariales, responden a necesidades, objetivos o a la misión que ha sido definida por la empresa; la alianza con otros actores para la realización de los mismos es secundaria respecto a la clara pertenencia y *anclaje empresarial* de los programas;
- las fundaciones empresariales, que canalizan los tres tipos de vinculación arriba mencionados, pero que se encuentran en un número reducido; si bien surgen por iniciativa de las empresas, implican un gobierno, administración y estructura (sobre todo, personal dedicado) separadas de la actividad (propriadamente económica) y de la estructura de la empresa.

---

<sup>19</sup> La filantropía como acción individual persigue motivaciones de carácter altruista que no esperan o pretenden algún tipo de beneficio o retorno como resultado de las acciones realizadas, es una acción espontánea y no organizada o no enmarcada en un proyecto a mediano o largo plazo (cf. Baltera y Díaz, 2005; Agüero, 2008).

**Cuadro 3. Megaempresas del agro y acciones de vinculación territorial**

| Agromegaempresa                   | Origen capitales | Donaciones | Alianzas  | Fundación | Programa RSE propio | Reporta acciones |
|-----------------------------------|------------------|------------|-----------|-----------|---------------------|------------------|
| Monsanto Argentina SA             | Multinacional    | X          | X         | X         | X                   | X                |
| Grupo Los Grobo                   | Nacional         | X          | X         | X         | X                   | X                |
| Cargill Argentina SA              | Multinacional    | X          | X         | X         | X                   |                  |
| La Redención Sofro                | Nacional         | X          | X         | X         | X                   |                  |
| CRESUD SA                         | Nacional         | X          | X         | X         | X                   |                  |
| Dow Agrosience Argentina SA       | Multinacional    | X          | X         |           | X                   | X                |
| Bunge Argentina SA                | Multinacional    | X          | X         |           | X                   | X                |
| Molinos Río de la Plata SA        | Multinacional    | X          | X         |           | X                   | X                |
| Nidera Argentina SA               | Multinacional    | X          | X         |           | X                   | X                |
| Syngenta Argentina SA             | Multinacional    | X          | X         |           | X                   | X                |
| LIAG Argentina SA                 | Multinacional    | X          | X         |           | X                   |                  |
| Unitec Agro (Corporación América) | Nacional         | X          | X         |           | X                   |                  |
| Vicentin SAIC                     | Nacional         | X          | X         |           | X                   |                  |
| Louis Dreyfus Commodities         | Multinacional    | X          | X         |           |                     |                  |
| El Tejar                          | Nacional         | X          | X         |           |                     |                  |
| Adecoagro                         | Nacional         | X          | X         |           |                     |                  |
| Ledesma                           | Nacional         | X          |           |           | X                   |                  |
| Tate & Lyle Argentina SA          | Multinacional    | X          |           |           |                     |                  |
| Oleaginosa Moreno SA (Glencore)   | Multinacional    | X          |           |           |                     |                  |
| ADM Argentina SA                  | Multinacional    | X          |           |           |                     |                  |
| Grupo Navilli                     | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Latirigoyen SA                    | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Aceitera General Deheza AGD SA    | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Grupo Werthein                    | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Cazenave & Asociados SA           | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Agrouanga SA                      | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Olmedo Agropecuaria               | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| MSU SA                            | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| ACA                               | Nacional         | X          |           |           |                     |                  |
| Sojitz Argentina SA               | Multinacional    |            |           |           |                     |                  |
| Agroinvest SA                     | Multinacional    |            |           |           |                     |                  |
| Calyx Agro (Dreyfus)              | Multinacional    |            |           |           |                     |                  |
| Noble Argentina SA                | Multinacional    |            |           |           |                     |                  |
| Glencore Argentina SA             | Multinacional    |            |           |           |                     |                  |
| Food Water and Energy SA          | Multinacional    |            |           |           |                     |                  |
| Granar SA                         | Nacional         |            |           |           |                     |                  |
| Hatch Agrícola                    | Nacional         |            |           |           |                     |                  |
| Espiga SRL                        | Nacional         |            |           |           |                     |                  |
| Hillock Capital Management SA     | Nacional         |            |           |           |                     |                  |
| Kilafen Argentina SA              | Nacional         |            |           |           |                     |                  |
| <b>TOTALES</b>                    | <b>40</b>        | <b>29</b>  | <b>16</b> | <b>5</b>  | <b>14</b>           | <b>7</b>         |

Fuente: Elaboración propia

De las 40 megaempresas que componen la muestra, 18 corresponden a sociedades de capitales multinacionales, mientras que para 22 empresas, el origen de

su capital es nacional. El 72,5% de las megaempresas (29 de las 40 sociedades) realizan acciones a través de las cuales se vinculan con un territorio o grupo social determinado. Del total de empresas que no realizan acciones de RSE (11 sociedades), prácticamente la mitad (5 casos) corresponde a fideicomisos y corredores de granos de capitales argentinos, es decir, operan exclusivamente a través de terceros (contratistas) y no poseen presencia material en los territorios de los que extraen la renta. El número de fundaciones empresariales a través de las cuales se canalizan donaciones y programas son escasas: sólo 5 empresas de las 29 que realizan acciones de vinculación territorial lo hacen a través de una fundación propia, 3 de las cuales corresponden a sociedades de capitales nacionales: Grupo Los Grobo, La Redención Sofro y Cresud.

Si bien la totalidad de las agromegaempresas que implementan acciones de vinculación territorial (29) realiza donaciones, es importante destacar que 12 sociedades (41% del total de 29) se limitan únicamente a esta modalidad, sin desarrollar programas propios, ni alianzas con otras asociaciones. Los otros 17 casos (58,6%), además de las donaciones, diseñan programas o acciones específicas a través de las cuales se vinculan con un territorio, estableciendo o no alianzas con otras entidades. Estas empresas presentan un departamento o jefatura (o una fundación para los 5 casos ya mencionados) dedicada a planificar, implementar y comunicar estratégicamente dichas acciones. Las mismas se organizan a través de objetivos, metodologías de trabajo, personal capacitado involucrado en su desarrollo y se documentan a través de fotografías, videos, registros de testimonios de los participantes, etc., a los fines de ser comunicadas a través de distintos medios audiovisuales y reportes institucionales de la performance empresarial (bajo estándares de reporting internacional o no).

Veamos algunos ejemplos de los diferentes tipos de acciones de vinculación territorial. En primer lugar, este caso de donación puntual de recursos de parte del presidente de Oleaginosa Moreno remite a un modelo previo de tipo “benefactor de la comunidad”, ligado a la filantropía:

El Presidente de Oleaginosa Moreno, que realizó gran parte de la donación, Sr. Juan Carlos Moreno, estuvo acompañado por el contador Alberto Marcolini y la señora Marcela Valle, en representación de la empresa. (...) El moderno equipamiento costó ciento veinticuatro mil pesos y se utilizará fundamentalmente en el Servicio de

Quirófanos. [Portal de noticias La Noticia 1, 7/08/2012]<sup>20</sup>

En este otro caso, se observa que la donación de parte de la megaempresa Cresud SA para la ampliación de una escuela rural forma parte de una estrategia de vinculación territorial a largo plazo, donde la implicación de distintos actores locales será necesaria a los fines de alcanzar los objetivos que se proponen. De esta manera, la finalidad de la donación excede ampliamente la de contribuir puntualmente con los recursos para la construcción de un aula:

Creemos que es nuestro deber apoyar y mejorar la calidad de vida de las poblaciones en las que tenemos unidades de negocios. La ampliación de la escuela Mario Julio Elsztain se inscribe en el marco de nuestra política de responsabilidad social empresaria, y es parte de un plan mucho más ambicioso, que prevé la construcción de un pueblo en Los Pozos”, dijo Alejandro Elsztain. El empresario agregó que “los chicos que concurren a la escuela son los hijos de nuestros trabajadores; nos alegra y nos enorgullece que cuenten con un espacio más amplio y confortable para desarrollarse”. Cresud también está en proceso de donar una sala de atención médica primaria, y en el futuro construir un nuevo poblado alrededor del casco de su estancia Los Pozos, su establecimiento rural más importante en la provincia de Salta. [Canal Rural, Salta Agropecuaria]<sup>21</sup>

Entre quienes optan por una modalidad de alianzas (difundidas bajo la metáfora del “trabajo en red”), un caso interesante es el de El Tejar, que se vincula únicamente sobre la base de alianzas con actores locales, sin programas propios. La estrategia empresarial se basa en la construcción de “redes de trabajo” con actores que ya poseen competencias determinadas pero carecen de suficientes recursos o de personal calificado para potenciar sus propias actividades. En los términos de una referente de la empresa: “consultamos a las organizaciones que actúan en cada localidad, son las que conocen sus necesidades” (*Genoma*, año 2011, p. 13). En este sentido, para la megaempresa, la construcción de alianzas desde las propuestas y necesidades que surgen de los territorios locales (barrios, pequeñas localidades rurales, etc.) no sólo significa un menor esfuerzo en términos de recursos, ideas y personas necesarias para pensar, implementar y darle continuidad a un proyecto de impacto social, sino que además funcionan como un depósito de confianza que se funda en la trayectoria y presencia permanente en el territorio de los referentes locales implicados en la alianza. Sigue la responsable del área “Compromiso con la

---

<sup>20</sup> Portal de noticias La Noticia 1. “Bahía Blanca: El hospital interzonal Dr. José Penna recibe donación”, 7/08/2012: <http://www.lanoticia1.com/noticia/bahia-blanca-el-hospital-interzonal-dr-jose-penna-recibe-donacion-33026.html> consultado el 04/11/2014.

<sup>21</sup> Canal Rural, Salta Agropecuaria. “Cresud dona un aula a escuela rural”, s/f: <http://www.saltaagropecuaria.com.ar/cresud-dona-un-aula-a-escuela-rural.html> consultado el 04/11/2014.

Comunidad” de la misma empresa:

En el marco de la actual campaña en la Argentina ofrecimos inversión de recursos, promovimos la participación de voluntarios vinculados a la empresa, pusimos a disposición nuestra red de contactos y asistimos en la gestión a 49 iniciativas sociales. No contar con programas propios nos ha permitido multiplicar nuestra presencia en varios proyectos al mismo tiempo y por sobre todo esto ha favorecido nuestra capacidad de trabajar en red considerando a las organizaciones responsables de los proyectos como las verdaderas protagonistas. [*Genoma*, año 2011, p. 13.]

Sin embargo, esta empresa también propone proyectos que implican alianzas intra y extrasectoriales, donde los miembros aliados suman capacidades y conocimientos para alcanzar los objetivos previstos por la alianza. El caso de los Centros de formación para jóvenes en localidades rurales ofrece un valioso ejemplo de este complejo entramado institucional que tiene lugar en el marco de la estrategia de RSE de la empresa. Los actores sectoriales (la mencionada megaempresa, la Sociedad Rural local, la representación local de AACREA), actores del tercer sector (la Fundación Pescar) y del ámbito estatal (Municipalidad de Trenque Lauquen) logran, no sólo llevar a cabo un proyecto de duración anual, sino también replicarlo en el tiempo y en otras localidades:

En 2010 propusimos a la Sociedad Rural de Trenque Lauquen y a la Fundación Pescar un trabajo conjunto para dar vida a un Centro de Capacitación para jóvenes (...). El resultado de un primer año (...) fue el disparador para que varias personas y organizaciones locales, entre ellas la Municipalidad, decidieran colaborar a través de un sistema de becas para dar continuidad al Centro (...). En esta alianza, cada una de las partes hizo su aporte para que la experiencia fuera exitosa (...). En 2011 decidimos replicar el modelo, generando nuevas alianzas con actores de la comunidad de Saladillo. Es así como se formó el Centro Pescar Saladillo con la participación de la Fundación Pescar, la Sociedad Rural y el grupo CREA Roque Pérez Saladillo, del cual somos parte. (...) Estamos convencidos de que la estrategia de Compromiso con la Comunidad se consolida a través de iniciativas como la de los centros Pescar por varios motivos: afianzamos nuestro vínculo con instituciones reconocidas dentro de las comunidades en donde trabajamos, colaboramos con el desarrollo de jóvenes ofreciéndoles una oportunidad para poder crecer, abrimos la posibilidad de que voluntarios de la empresa aporten su granito de arena en beneficio de otros transmitiendo sus conocimientos a los chicos, alineamos nuestro deseo de contribuir al desarrollo local con el negocio agropecuario (...). [Gerente corporativo de El Tejar, *Genoma*, año 2011, p. 20.]

Una modalidad más compleja aún, que integra distintas estrategias de vinculación con los territorios, es la encarada por el grupo Los Grobo SA. Este grupo canaliza donaciones a través de su fundación empresarial, establece alianzas intra y extrasectoriales a los fines de llevar adelante acciones de vinculación territorial, posee programas propios destinados a diferentes actores (sus empleados, sus

proveedores, sus vecinos, etc.) y posee un sistema de monitoreo y control de sus performances “sociales” bajo estándares internacionales, como el *Global Reporting International* (GRI). En este caso, las acciones de vinculación territorial, enmarcadas en la política de RSE del grupo, forman parte de una estrategia mayor de competitividad empresarial que se verifica tanto en la búsqueda de alianzas con actores locales con presencia en los territorios de influencia de sus negocios, como así también en la búsqueda de financiamiento internacional, a través de los sistemas de reporting internacionales y la adhesión a principios y formulaciones teóricas originadas en instancias globales<sup>22</sup>, en los que los inversores se basan para tomar decisiones.

*Para nosotros la RSE es una herramienta estratégica en la empresa. Para nosotros, ética, transparencia y estrategia en vinculación con los grupos de interés en la RS la usamos como marco para potenciar negocios (...). El reporte es una herramienta que utilizan las empresas para mostrar la transparencia de las acciones que realizan. (...) Hay distintos lineamientos, los más conocidos mundialmente son los del Global Reporting International, el GRI. Nosotros elegimos ese porque está reconocido y ante una corporación financiera, ante empresas multinacionales, si no tenés un reporte de sostenibilidad con el lineamiento GRI, no sos nada. (...) Para un buen gobierno hay que definir reglas para generar transparencia, una de las más importantes es el GRI, pero no es la única. (...) El manual de conflictos lo hicimos alineados a la declaración de Río de Janeiro del principio de preocupación, o sea, no es que lo inventamos, está con un marco de referencia. (...) El GRI es el marco de reporte con el eje en la sustentabilidad que completa los reportes financieros. Esto se adjunta al balance, el balance económico-financiero se cruza con la información que vos decís acá (...) Dentro de los principios del Pacto Global, hago mucho hincapié en esto porque para nosotros es clave, y es clave tener un marco de referencia, porque esto no lo inventamos nosotros, nos estamos adhiriendo a principios que están internacionalmente reconocidos. (...) Armamos un plan estratégico de cada grupo de interés validado. Son todas prácticas colectivas, y a todas se llega por consenso. Nosotros no imponemos, si el plan estratégico lo hace solamente el área de RSE, ¿cómo hacés para que lo cumplan si no lo fabricaron ellos mismos? Acá se trabaja con consenso y con eso asegurás el cumplimiento. [Gerente de RSE del Grupo Los Grobo SA, entrevista 29/11/2010]*

De esta manera, los impactos de las acciones de vinculación territorial de las empresas se verifican en dos niveles: por un lado, a nivel de los grupos locales con los que se vinculan y, por otro, en el nivel de la finanza y la inversión globales. En el primer nivel, la RSE funciona como un dispositivo de articulación entre la megaempresa y los territorios de interés o influencia. En el segundo, la RSE funciona como un dispositivo económico que posibilita la creación de vínculos y mercados

---

<sup>22</sup> Los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, las Declaraciones de las Conferencias de Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo (Cumbres de la Tierra de Río de Janeiro en 1992 y Johannesburgo en 2002), etc.

funcionales a sus estrategias de acumulación global.

Dada la pregunta de investigación en torno al modo en que el agronegocio se legitima socialmente, este trabajo focaliza especialmente el primer nivel de análisis mencionado. Por ello, luego de haber mapeado las modalidades en que las empresas se vinculan con los territorios y los actores que involucran, en el próximo capítulo iniciará una excursión a los escenarios del agronegocio, un primer desplazamiento que conducirá hacia nuevas exploraciones, cada vez más sugerentes, hasta lograr la implicación como antropóloga en el corazón del modelo. Allí nos detendremos a estudiar en profundidad las dinámicas de vinculación territorial, es decir, los recursos movilizados, los actores involucrados y sus estrategias para vincularse con los territorios de importancia para el negocio.

## **2. Iniciando la observación: Una jornada “socialmente responsable” en Expoagro 2010**

En los inicios de la investigación, los espacios de socialización y actualización del sector del agro (exposiciones, jornadas, congresos técnicos, etc.) constituyeron los escenarios de observación privilegiados a los fines de identificar y entrar en contacto con actores. Uno de estos escenarios fue Expoagro 2010, una muestra anual a campo abierto de relevancia mayor para el sector, con aproximadamente un millar de stands de empresas nacionales y multinacionales que exponían toda la gama de bienes, insumos y servicios referentes al mismo<sup>23</sup>.

En los stands de las empresas se destacaba el rol de la ciencia y la tecnología en el modelo de agricultura propuesto: se mostraban las últimas innovaciones en insumos y en dispositivos de gestión informáticos, parcelas experimentales que correspondían al “corazón científico de la muestra” (Expoagro, institucional), donde se presentaban las aplicaciones de los últimos avances en investigación agrobiotecnológica, demostraciones dinámicas de maquinarias de última generación con control informatizado o satelital. Asimismo, ocupaban un lugar importante en el cronograma de la muestra, las actividades puramente comerciales como las “Rondas de Negocios” donde se entablan operaciones contractuales entre expositores y visitantes, y los “Paneles” o “Conferencias” de distinta índole: ponencias estrictamente técnicas sobre manejos de recursos e insumos como las claves en la elección de cultivares de soja, el rol de la fertilización, etc., charlas informativas sobre aseguraciones, alternativas de financiación e inversión, perspectivas de los mercados, promoción de programas de Responsabilidad Social Empresaria, etc.. Reconocíamos en esta multiplicidad de temáticas abordadas el papel fundamental del conocimiento en la nueva configuración de la actividad, del amplio abanico de saberes necesarios para gerenciar la complejidad de una explotación agrícola bajo el modelo del agronegocio, y de su inscripción en el horizonte global de la economía del conocimiento y la innovación (Hernández, 2009; Gras y Hernández, 2013:43). El

<sup>23</sup> En 2007, la fusión de dos muestras del sector con algunos años de trayectoria –Expoachaca, organizada desde 1992 por La Nación, y Feriagro, organizada desde 2003 por Clarín, los dos principales diarios del país en número de lectores– apuntaba a unificar esfuerzos en vistas de magnificar la demostración del “potencial tecnológico que impulsa la frontera del rinde” (Expoagro, información institucional), atraer clientes extranjeros y un mayor flujo de visitantes.



visitante podía participar además de entregas de premios y de la organización de campeonatos ligados a los oficios del sector.



Foto 1: El futuro ya llegó. Expoagro, marzo 2010.

Para la edición de 2010, los organizadores contaron unos 104.300 visitantes locales y 4.128 extranjeros (empresarios y funcionarios públicos), provenientes de 34 países. Asimismo, se destacó la presencia de personalidades del mundo de la política (Julio Cobos, Daniel Scioli, Hermes Binner, Julián Domínguez, Mauricio Macri, Eduardo Duhalde, Elisa Carrió y Ricardo Alfonsín), de representantes de los gremios tanto del sector como de otros sectores productivos de relevancia económica y de referentes de asociaciones empresariales y de categoría. La amplia cobertura realizada a través de canales de televisión, radios, revistas, secciones especializadas de los diarios, etc. devolvía al destinatario una imagen de pujanza y potencialidad del sector, promoviendo los beneficios y las ventajas de participar en la actividad agrícola de acuerdo a la lógica productiva del agronegocio.

En el auditorio central de la exposición, una jornada completa de las cuatro en total que duraba la muestra, estaba dedicada a la “Responsabilidad Social”. Dicho auditorio estaba auspiciado por una consultora especializada en aspectos tributarios,

auditorías, finanzas e inversiones que tenía a cargo la coordinación de conferencias para la Exposición en su conjunto. Las temáticas presentadas durante la jornada abordaban: “Los valores en el trabajo”, “La cultura adolescente”, “La cultura del trabajo y la dignidad”, “La solidaridad del campo”, “La situación social en Argentina”. Estas conferencias estaban a cargo de asociaciones civiles, fundaciones o pastorales religiosas que realizaban actividades concretas en escuelas, empresas, barrios, clubes, etc.. Luego seguían ponencias más específicas ligadas al ámbito impositivo, de la financiación y de la inversión en el sector del agro.

Estas observaciones abrieron los primeros interrogantes en torno a la relación que tendrían esas organizaciones con los actores del sector del agro y del rol que ocuparían en el modelo socioproductivo de los agronegocios.

En la primera conferencia se presentó una fundación sin fines de lucro orientada a la implementación de talleres formativos en empresas. Como explicó su director comercial, a quien llamaremos Ernesto, la Fundación Vivir con Valores (de ahora en más Fuviva) apuntaba a involucrar a aquellas empresas que invertían en formación en la preocupación por los “valores” de sus trabajadores y directivos. A su vez, buscaba que las mismas empresas que contrataban la formación para su personal, financiaran también talleres en escuelas e instituciones públicas de la comunidad de pertenencia (municipio, biblioteca del pueblo, destacamento policial, asociación de bomberos, etc.), de manera que para dichas entidades resultara gratuito. Las temáticas desarrolladas en los talleres se presentaban como orientadas al “*mejoramiento de personas*” y focalizaban el ámbito de los “valores” del individuo como el epicentro a partir del cual poder generar un “*cambio social y cultural*” (registro de campo<sup>24</sup>, 4/03/2010). De manera que, comenzando por los empleados de las empresas o los docentes de una escuela por ejemplo, dicho cambio se pudiera extender al ámbito familiar y laboral de cada uno de los participantes y de allí a la comunidad en su conjunto. La Fundación había sintetizado esto en un slogan-misión: “*mejores personas - mejores familias - mejores empresas - mejor sociedad*” (RC, *ib.*). El proyecto era presentado como un “necesario cambio cultural” de la sociedad e implicaba que el trabajo de formación sobre un individuo repercutiría

<sup>24</sup> De ahora en más se utilizará la sigla RC para indicar la fuente de los datos extraídos de los registros de campo.

consecutivamente en todos los demás ámbitos afectivos y sociales en los que el mismo interactuara. De esta manera, el individuo se colocaba como el protagonista-transformador de su propia realidad social. Este incentivo al “*pasaje de crítico a protagonista*” será un *leitmotiv* de la jornada. En palabras del director comercial de la fundación:

*Para que tengamos un país mejor (si no es para nosotros, por lo menos para nuestros hijos o para nuestros nietos), uno dice, bueno, puse mi granito de arena, lo que pude, en la empresa, en el municipio, en la escuela, en la universidad, o lo que sea, porque los valores son valores para todos, y uno dice bueno, fui protagonista. ¿Se acuerdan un poco las fotos esas de “crítico o protagonista”? Todos decimos que mal anda el país, qué mal andan las cosas ¿y vos qué hacés? [RC 4/03/2010]*

El director comercial de la Fundación destacó el apoyo de dos empresas que les habían permitido comenzar a probar los talleres en 2005-2006: una de ellas era del sector de la minería (elaboración de cales para construcción) y la otra una consultora en finanzas e inversiones, auspiciante del auditorio. Según se mostró en una diapositiva, entre las empresas que figuraban en la lista de firmas que habían implementado los talleres para su personal, sólo reconocí a un gigante del sector con alcance Mercosur, el *pool* de siembra El Tejar, con una superficie cultivada total que rozaba el millón de hectáreas para la campaña que en ese momento se hallaba implantada.

El público se demostró interesado en la actividad de la Fuviva y acordó en “*lo más importante de la vida: la familia*” (RC, *ib.*), demandó explicaciones sobre las modalidades de solicitar talleres para escuelas y felicitó a los miembros de la fundación presentes por su labor. En particular, sostuvo el interés y la preocupación con que éstos hablaron de un grupo de huérfanos o niños provenientes de hogares con un bajo nivel de ingresos y de escolaridad de los adultos, recibidos por una asociación educativa en la zona norte del Gran Buenos Aires, donde se han implementado algunos talleres. El referente de la fundación destacó los beneficios de ocuparse de aquellos huérfanos:

*El día de mañana [ellos] puedan ser líderes o [después de] dos-tres años transformarse en formadores de los más chicos, entonces es como que se va haciendo un círculo virtuoso, en cambio si los dejamos abandonados, esto desemboca en violencia que en definitiva la pagamos todos. [RC, *ib.*]*

Cuando finalizó la presentación, solicité una entrevista al director comercial, al cual llamaremos Ernesto, a los fines de conocer si la fundación poseía alguna conexión con el sector del agro y transmitirle mi interés en participar al “*demo*” de

un taller. Según había anunciado minutos antes durante su ponencia, el mismo estaba destinado a dirigentes de empresas (o responsables de personal) y consistía en una demostración concreta del funcionamiento y las dinámicas reflexivas generadas en los talleres. En otras palabras, el “*demo*” era un recurso para captar el interés de los dirigentes y responsables de personal en la contratación de los talleres ofrecidos por la fundación.

Nos ubicamos fuera de la carpa en un área mínima de sombra, con dos sillas que tomamos prestadas del auditorio. Con tono alegre y vivaz, Ernesto me relató los orígenes de la Fundación Vivir con Valores: el momento de la crisis 2001-2002, cuando justamente, “*la falta de valores había llevado a esa tremenda crisis [y] algo había que hacer*”. En este contexto surgieron las preocupaciones de un grupo de empresarios, “*líderes de empresas y de clubes*”, y las primeras acciones que pocos años más tarde llevaron a la conformación de la Fundación Vivir con Valores. La presencia en Expoagro se debía a la invitación de la consultora auspiciante del auditorio. Ernesto subrayó que “*el agro es uno de los sectores que más importancia le da a estos temas de los valores*” y cuando se trata de concretar acciones en este sentido “*generan el espacio y lo hacen*”. Además, enfatizó que estas cosas no sirven sólo para el trabajo, sino también para la vida, porque “*si vivís con valores vivís mejor, en una sociedad mejor*” (entrevista, 4/03/2010). La relación de Ernesto con la fundación tenía que ver con una “*misión de vida*” que había descubierto después de 20 años de trabajo en la expansión comercial de empresas. Esa misión tenía que ver con “*brindar a los demás*” lo que él había recibido a través de “*unos padres extraordinarios [y] una formación muy buena*”. Desde que está en Fuviva, Ernesto ha pasado “*los cinco años más lindos de su vida*”, ha conseguido “*mucho menos desde lo económico y desde el poder [pero] es feliz*”. En contraste con “*la angustia y la tristeza*” de las personas que se abocan exclusivamente a lo económico, esta felicidad por su tarea (gratificación que él hizo extensiva a todo el equipo de Fuviva), se muestra tan auténtica que es percibida por clientes, colegas y amigos, quienes al interactuar con ellos “*los ven felices, los ven bien, los ven con cierta paz*” (entrevista, *ib.*).

En la siguiente ponencia de la jornada de Responsabilidad Social en Expoagro se identificó nuevamente al mencionado megapool de siembra entre los sostenedores

de otra iniciativa: una fundación dedicada a prevenir a los padres sobre algunos aspectos de la “*cultura adolescente contemporánea*”. Con énfasis en los excesos de alcohol y en el uso de drogas asociados a “*la nocturnidad*”, el mensaje se focalizó en el rol responsable de los padres ante el advenimiento de una cultura caracterizada por “*el consumismo, el facilismo y la falta de proyectos en los jóvenes*”. Otra vez la familia como valor central en el proyecto de vida de un individuo atravesó el discurso y los debates que se generaron con el público. Las imágenes mostradas, la música utilizada para acompañarlas y la discursividad tomaban un tono dramático y hasta trágico por momentos, asociando el consumo de cerveza con “*prácticas violatorias y muerte*”. La clave para afrontar esta situación cultural se resumía en el liderazgo de “*padres-socialmente-responsables*”, tomando iniciativas y generando acciones concretas en vistas de “*una nocturnidad que se ha transformado en un tema de agenda nacional*”. Una de las acciones concretas emprendidas por los padres de mayor resonancia estaba constituida por la organización de un “*Pool de fiestas*”. Según estos padres, la preocupación por una diversión adolescente basada en el consumo de alcohol, drogas, en la violencia e inseguridad, los condujo a generar “*una alternativa sana y atractiva*” para adolescentes de entre 13 y 15 años que los mantenga “*alejados de los excesos*” (RC, 4/03/2010).

Al igual que el caso de Fuviva, esta fundación tampoco se presentó como ligada estrictamente al sector del agro, pero entre aquellas empresas que colaboraban con su sostenimiento además de El Tejar, también figuraba la consultora auspiciante del auditorio y la productora de cales para la construcción, ambos “*caballitos de batalla*” de Fuviva (Ernesto, *Ib.*). Había puntos de contacto evidentes entre Fuviva y la Fundación de Padres pero éstos nunca fueron explicitados en la presentación. Por otra parte, el slogan-misión se repetía de manera casi idéntica: “*mejores padres - mejores hijos - mejores argentinos*”. Cuando finalizó la conferencia solicité una entrevista al director ejecutivo de la fundación y, con el fin de acordar una charla en otro momento intercambiamos nuestros respectivos correos electrónicos, sin obtener nunca respuesta de su parte.

La siguiente conferencia estaba a cargo de la directora de una cooperativa de trabajo integrada por unos 50 desocupados ubicada en el partido de La Matanza. La directora de la cooperativa hizo su ingreso en el auditorio acompañada de un grupo

de unas 30 personas, en su mayoría mujeres y niños que, como casi no quedaban asientos disponibles, ocuparon la parte posterior del auditorio, permaneciendo de pie o sentándose en el piso. Casi todas las personas entraron con una vianda que consumieron mientras escuchaban los ponentes.

La directora comenzó su relato con los inicios de la cooperativa, remontándose a mediados de los años 90 cuando, como consecuencia del empobrecimiento y la desocupación, un conjunto de vecinos que formaban parte del movimiento piquetero, comenzaron a organizarse en torno a ollas populares y cortes de ruta sistemáticos a los fines de visibilizar el reclamo por puestos de trabajo. En 2001, bajo la consigna de la defensa y “*el fomento de la cultura del trabajo*”, tomaron la iniciativa de rechazar los planes sociales ofrecidos por el gobierno. Con el tiempo, la cooperativa fue construyendo alianzas con organizaciones de la sociedad civil y empresas que significaron el acceso a nuevos espacios sociales y ámbitos económicos de los que hasta ese momento se hallaban excluidos. Inicialmente los apoyó la fundación nacional Poder Ciudadano, la cual les “*abre su agenda de contactos*”; pero un rol importante también lo tuvo AVINA, una fundación de origen suizo que se inserta en Latinoamérica a mediados de los años noventa a través de las organizaciones jesuitas y cuya misión es actualmente la “*formación de líderes en Latinoamérica que encaucen proyectos de desarrollo sostenible*”<sup>25</sup>.

Así, comenzaron a interactuar con profesionales y *celebrities* locales (un diseñador de moda vip, una famosa repostera, etc.) y lograron obtener fondos monetarios para solventar varios emprendimientos productivos que, no sin altibajos (se fundieron en varias oportunidades), fueron tomando forma (un taller textil, una panadería, un taller de arreglos de computadoras, una editorial). El proyecto de producción textil (producción de bolsas de tela) se realizaba en alianza con una asociación del sector del agro que tenía a cargo la siguiente conferencia. También llevaron adelante un proyecto educativo en torno a la construcción de un jardín de infantes y una escuela primaria en el barrio. Al decir de los actores, “*de la protesta violenta del piquete se pasó a fomentar la cultura del trabajo*”. Esta transformación fue posible gracias al trabajo conjunto con otros actores sociales, a las alianzas que

---

<sup>25</sup> Según la información de su sitio web, Avina lleva “invertidos” desde 1994 hasta 2014 la cifra de 378 millones de dólares en América Latina. Además, ha movilizado fondos de otras organizaciones para apoyar sus proyectos. Sólo en 2013, Avina movilizó recursos por 49 millones de dólares.

permitieron la transmisión de conocimientos, recursos y contactos, porque “*solos no podemos*” (directora de la cooperativa, RC, 4/03/2010)<sup>26</sup>.

Además de proclamar por la recuperación de la “*dignidad del trabajo*”, su discurso focalizó las dificultades encontradas, el “*esfuerzo*”, el “*sacrificio*” y la “*lucha*” que significó (y continuaba significando) mantener emprendimientos sostenibles en un contexto donde los planes sociales se presentan como la salida más rápida a una situación de desprotección y necesidad. Así, la lucha por sostener un ingreso a partir del propio trabajo convertía a la cooperativa en un modelo antitético respecto al “*asistencialismo propuesto desde el Estado*” (*ib.*).

Fue significativo que, entre las instituciones que apoyan a la cooperativa, nuevamente se repitieran la consultora auspiciante del auditorio y el pool de siembra El Tejar. Por otra parte, la directora de la cooperativa, hija del líder de la agrupación de desocupados, tomó el mando y la gestión de los proyectos en el terreno en 2007 cuando su padre fuera elegido diputado nacional por la provincia de Buenos Aires por la Coalición Cívica.

Ya desde esta primera jornada exploratoria, se ponían en evidencia elementos de la interacción entre el campo social no agrario (en este último caso por ejemplo, una cooperativa de desocupados con base en un partido del conurbano bonaerense en busca de generar autoempleo) y la elite empresaria del agro (representada por uno de los mayores pooles de siembra del país en términos de superficie cultivada<sup>27</sup>). Con un acento más político, dicha interacción se manifestaba en el acceso del líder-fundador de la cooperativa a una banca en la cámara de diputados de la provincia de Buenos Aires, representando a un partido político ligado a los intereses del agro (tal como demuestra la más reciente candidatura a diputado del Presidente de Confederaciones Rurales Argentinas, Mario Llambías, por ese mismo partido).

Al finalizar, algunas personas se aglutinaron en torno a la figura de la directora, que se desplazó hacia fuera del auditorio para permitir el inicio de la próxima conferencia, desapareciendo de la escena en pocos instantes con toda su comitiva,

<sup>26</sup> Otras manifestaciones públicas de esta “reivindicación”, donde la “cultura del trabajo” va siempre de la mano del “*solos no podemos*”, se relevaron por ejemplo, en una Jornada Agronegocios en la FAUBA, donde expuso el presidente de la mencionada cooperativa (RC, 18/11/2010) y en otro grupo de actores organizados a partir de su estado de desocupación de San Lorenzo (Santa Fe) que estudiaremos más adelante.

<sup>27</sup> Esta relación que van estrechando con el tiempo se corona con el homenaje a uno de los fundadores de El Tejar durante la inauguración de la Escuela Primaria en el barrio de La Ferrere, a la cual bautizan con el nombre de Oscar Alvarado.

motivo por el cual no logré solicitarle una entrevista. Algunos meses después, a través de la Red Agro-Solidaria, asociación con la cual llevan adelante el proyecto de producción de bolsos de tela, intenté visitar la sede de la cooperativa en La Matanza sin éxito. Las medidas de seguridad aconsejadas por la misma (acordar una visita para que los referentes gestionaran el transporte hasta el barrio) condicionaban el acceso al terreno. La directora ejecutiva de la Red Agro-Solidaria, asociación de la que nos ocuparemos a continuación, tampoco logró visitar las instalaciones en La Matanza, ni dialogar con ninguna otra persona que no fueran los interlocutores que la cooperativa enviaba expresamente (limitados al líder fundador, la hija del mismo y una costurera con experiencia que tenía el rol de “capacitadora” en la confección de los bolsos). En un artículo de la revista Valores de la Sociedad Industrial (año 2006, nr. 66, pp. 58), donde se presentan testimonios de algunos fundadores de la cooperativa, se advierte a quienes deseen ponerse en contacto: “Se recomienda primero contactarse telefónicamente para poder tomar un remis seguro; no es aconsejable ir por medios propios”.

La siguiente presentación correspondía a la asociación civil Red Agro-Solidaria (de ahora en más RAS) surgida como consecuencia de la crisis de 2001, a partir de *“la alianza entre empresas y entidades de la agroindustria y organizaciones sociales (...) en el contexto del hambre más urgente”* (Directora ejecutiva, RC, 4/03/2010). Con el correr de los años esa primera misión *“asistencialista del punto de vista nutricional”* se había transformado en una vocación por generar *“el desarrollo de las personas por sus propios medios”*, a través de intervenciones en distintas áreas: la *“educación nutricional”* de madres y niños, la capacitación laboral de *“jóvenes rurales”* (en una planta productiva de una multinacional del sector del agro), el acompañamiento en la puesta en marcha de microemprendimientos y en aportes concretos a pequeñas comunidades, en particular, barrios periféricos o asentamientos sobre terrenos fiscales, donde la población cuenta con nulos o escasos servicios.

Según las diapositivas proyectadas, entre los miembros de la asociación se encontraban gremios, cámaras industriales, asociaciones técnicas del sector rural y entidades bancarias, mientras que de la parte de las organizaciones que aportan el trabajo de sus voluntarios en el terreno reconocimos entidades y fundaciones religiosas de distintos credos (evangélico, católico y judaico), clubes sociales y



asociaciones civiles pertenecientes a distintos ámbitos (nutricional, cívico-político, educativo, etc.).

Para afrontar esta tarea calificada como solidaria, la directora enfatizó la importancia de la articulación y la generación de redes a los fines de encontrar soluciones a los *“crecientes niveles de pobreza e indigencia que nuevamente están siendo detectados en el país”*. En particular, *“apostar a la educación de los chicos, significa evitar que en el futuro haya gente que considere que no está capacitada para sustentar su propia familia”* (RC, *ib.*). En este sentido, el aprendizaje fundamental que habían realizado como asociación era que *“dar de comer no implicaba que las personas se desarrollaran autónomamente [por ello] ahora se apunta a generar independencia: ojalá la RAS no tuviera que existir... ojalá la gente pudiera salir adelante por sus propios medios...”* (RC, *ib.*).

Otro aspecto señalado por la directora fue la modalidad organizativa de la asociación: por un lado se habían conformado sedes regionales de asociación en el interior del país y, por otro, se impulsaban desde la sede nacional *“acciones en red”*, es decir, alianzas con asociaciones locales que ya se encontraban trabajando en un proyecto en un territorio dado. Con una modalidad mucho más flexible y ágil de constitución con respecto a las sedes regionales, estas acciones *“reunían esfuerzos”* acelerando el proceso de intervención en los territorios. Al igual que para el caso anterior, aquí también se ponía en evidencia la interacción entre el campo social no agrario (las asociaciones que trabajan en los territorios) y la élite económica del agro (megaempresas, corporaciones, cámaras del sector).

Al tratarse de una relación estructural de la RAS con el sector bajo estudio (son actores del sector del agro quienes conforman la asociación), consideré fundamental acordar una entrevista con la directora ejecutiva, quien se mostró disponible.

Sucesivamente, en las primeras horas de la tarde, la siguiente conferencia estaba a cargo de una organización de la iglesia católica que presentó un análisis de la pobreza en Argentina a través de algunos gráficos de curvas que mostraban con mayor nivel de detalle la tendencia creciente de los niveles de pobreza que ya se anunciara en la conferencia precedente. Ante esta situación, la ponencia afirmaba la necesidad de intervención de las empresas en la sociedad a través de acciones de responsabilidad social empresaria (RSE). Según los referentes de la organización

religiosa:

*La pobreza se transmite de generación en generación (...). Es un problema del Estado pero (...) requiere una respuesta de toda la sociedad (...) en particular de las empresas. En este sentido, la RSE no tiene que ver con cambiarle la cara a una empresa, sino con el compromiso por un país más justo y equitativo. [RC 4/03/2010].*

Este compromiso del empresario implicaba un involucramiento en las cuestiones sociales y aportes concretos para la resolución de los mismos, teniendo como horizonte el ideal de una sociedad más justa. En cuanto los orígenes y la pertenencia de esta organización remitían estrictamente a la iglesia católica, no consideré pertinente incluirla como un escenario de indagación.

Según el programa, las dos ponencias siguientes se distanciaban de las temáticas que hasta aquí se habían desarrollado en torno a los valores en el trabajo y la responsabilidad social. La primera estaba a cargo de una organización especializada en previsiones de cotizaciones bursátiles y presentaba “*una perspectiva de los mercados de futuros de la Argentina*”. Como desarrollamos en el capítulo anterior, este tema adquiere relevancia mayor si se considera que un potente disparador que determinó la consolidación del modelo de agronegocios fue el alza de los precios de las *commodities* agrícolas a nivel internacional que se conjugó con el abandono de la paridad peso-dólar en Argentina a partir de 2001 y el ingreso de grandes capitales de inversores extraagrarios en la producción agrícola. Esta ponencia que se presentaba como un discurso técnico en torno a las perspectivas de inversión financiera en el sector, resultó en un abordaje en términos “*de los valores a cultivar*”. La conferencia tomó un tono de abierta confrontación con el gobierno, donde las intervenciones del público irrumpían espontánea y abruptamente para apoyar las sentencias del orador. Un productor agropecuario (en torno a los 55 años) proclamó: “*hay que ir a Plaza de Mayo para echar al gobierno y a los legisladores ladrones*”, y agregó: “*estamos insertando nuestra gente en el Congreso [por los llamados agrodiputados] pero sabemos que esto no será suficiente*” (RC, 04/03/2010).

¿Cuáles eran los valores a cultivar que garantizarían perspectivas futuras deseables? El orador presentó un collage de fotos en el que aparecían personajes históricos dispuestos en torno a un gráfico circular dividido en tres partes: visión, pasión y disciplina. En el centro, donde las tres partes se unían se leía la palabra

conciencia. Las fotos que circundaban este gráfico fueron presentadas como encarnaciones reales de los mencionados valores y entre ellos reconocimos a: Martin Luther King, Gandhi, Teresa de Calcuta, Juan Pablo II, Saddam Hussein, George W. Bush, Barack Obama, Adolf Hitler y Osama Bin Laden. La diapositiva tenía por objetivo mostrar un sector unificado y homogéneo en cuanto colectivo con “*visión, pasión, disciplina y conciencia*”, a los fines de “*remar juntos para el mismo lado*”, eliminando discrepancias y disputas internas (RC, 04/03/2010). Sin referencias explícitas, el orador aludía a las controversias que mantienen las aguas abiertas entre Federación Agraria y el resto del sector, en relación con su reclamo de una “*agricultura con agricultores*” que mantiene al gremio de pequeños productores aislado del resto. Un video del vuelo de las aves enfatizaba que, quien vuela solo, hace mucho más esfuerzo y tarda más en llegar a destino (o incluso muere en el intento), mientras que el conjunto volando en V optimiza esfuerzos y tiempo de vuelo, protegiendo el bienestar de todos.

La jornada finalizó con una última conferencia centrada en aspectos contables y financieros exclusivamente, presentando los beneficios del fideicomiso como vehículo de inversión en el agro y su tratamiento impositivo, a cargo de socios de la consultora auspiciante del auditorio y, como ya señalamos, de varias de las iniciativas que habían sido presentadas durante ese día. Se trató de una charla muy técnica sobre las ventajas impositivas de constituir un pool de siembra como fideicomiso<sup>28</sup>. De esta forma, la jornada donde se había sostenido el *leit motiv* de la crítica a un Estado asistencialista y clientelista se cerraba con un asesoramiento sobre la figura contractual ideal para reducir la presión impositiva y proteger a inversores extrasectoriales no-productivos.

La visita a Expoagro puso en evidencia los primeros nudos temáticos a los fines de comenzar a interrogar el campo social bajo estudio y sus actores: se conocieron las empresas a través de sus amplios stands que privilegiaban la exposición de la ciencia y la tecnología aplicada al agro; se identificaron actores posicionados como mediadores entre las empresas y los territorios en los que

<sup>28</sup> Según la Ley nacional 24.441 un fideicomiso se constituye cuando una persona llamada “fiduciante” transmite uno o más bienes en propiedad fiduciaria a otra parte (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe beneficiario y a transmitirlo al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario al cumplimiento de un plazo o condición.

intervienen (las asociaciones que realizan “*acciones solidarias*” o de “*responsabilidad social*”, definidas por los mismos actores en oposición al “*asistencialismo estatal*”, de las que restituimos las ponencias) y se establecieron los primeros contactos con los mismos; se identificó la presencia y relevancia de la dimensión de los “*valores*” (a través de los discursos de los presentadores y las intervenciones del público); se conocieron algunas modalidades de trabajo con los territorios (programas en localidades del interior del país y del conurbano bonaerense) y el énfasis del “*trabajo en red*” con organizaciones de origen y anclaje local; quedó evidenciada la caracterización de los grupos a los que dirigen sus acciones como poblaciones con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) y en estado de pasividad ante un destino ineludible de pobreza creciente. Por último, quedó definido el posicionamiento de quienes impulsan dichas acciones en los territorios como actores clave del modelo de producción agrícola actualmente vigente: empresas, empresarios y dirigentes de cámaras empresariales; en suma, actores reales del proceso de producción bajo la lógica del agronegocio.

### **3. Primeros contactos con los actores: conocimiento recíproco y negociación del trabajo de campo**

Durante el mismo mes de marzo comencé el seguimiento de los contactos tomados en Expoagro y la búsqueda de información sobre los actores identificados a través de fuentes secundarias. En primer lugar, participé en la demostración de un taller organizado por la Fuviva dirigido a empresarios, responsables de personal o del departamento de Responsabilidad Social. En segundo lugar, entrevisté a la directora ejecutiva y al presidente de la RAS. En ambos casos, manifesté mi interés en realizar un trabajo de campo prolongado.

Como veremos a continuación, durante el resto del año 2010, los encuentros e intercambios con los actores se fueron multiplicando y adquiriendo sentido a los fines de construir un lugar que posibilitara la presencia de una antropóloga que, por un lado, los interpelaba como parte de ese campo social y, por otro lado, estuviera habilitada para interrogar de manera prolongada los territorios en los que ellos trabajaban. Ese recorrido fue lento y requirió insistencia, perseverancia y disponibilidad para colaborar, desde mis propias capacidades y conocimientos, con actividades o proyectos de los actores.

Destaco estas cuestiones en cuanto esta investigación aborda actores de los que me encuentro material e ideológicamente distante, con los cuales no podía identificarme moralmente, ni desde mi propia posición social. Así, la investigación requirió suspender no sólo pre-juicios, sino también valores morales y antagonismos ideológicos evidentes con los actores bajo estudio.

### **3.1 La Fundación Vivir con Valores (Fuviva): un primer acercamiento**

Luego de un intercambio de mails con Ernesto, el director comercial de la Fuviva, obtuve la invitación para participar de la demostración de un taller anunciada en Expoagro. El evento se realizó en el microcentro porteño, en la sede de la consultora que había auspiciado el auditorio en la mencionada exposición. El número de participantes alcanzaba las cuarenta personas y se encontraban responsables de personal y gerentes de distintas áreas con personal a cargo de empresas en los rubros alimenticio, logística, comunicaciones, construcción y agroindustrial, entre ellos, dos importantes jugadores del sector como la semillera Nidera y el pool de siembra El Tejar, y directores de colegios privados. Entre los oradores encontramos nuevamente a Ernesto, acompañado por un biólogo de 41 años, implicado también desde los inicios de la Fuviva, a quien llamaremos Tobías. El público era muy participativo y se demostraba realmente interesado en las actividades propuestas haciendo preguntas, aportando experiencias y reflexiones desde sus respectivos ámbitos de pertenencia.

El objetivo de la presentación era promocionar los talleres subrayando la “*importancia de los valores*” en el ámbito laboral (RC, 17/03/2010). Así, se presentaron resultados de encuestas a empresas donde las principales causas de despidos concernían la esfera de los valores: falta de compromiso, de responsabilidad, incapacidad de entablar relaciones humanas positivas, etc.. Asimismo, se mostraron los materiales utilizados durante el desarrollo de los talleres (videos, gráficos, fotografías, etc.), las dinámicas didácticas desplegadas (técnicas de inducción, de reflexión, de comunicación, resolución de problemas en grupo, ejercicios de cambios de perspectiva, etc.) y, finalmente, se expusieron testimonios escritos y orales (fotografiados o registrados en video) de participantes que confirmaban el éxito de la incorporación de los conceptos clave trabajados durante el taller al que habían asistido, así como el impacto de los mismos no sólo en el ámbito laboral, sino también en la vida familiar o privada de las personas.

Estos conceptos clave o ejes de los talleres eran definidos previamente por los directivos de la empresa que contrataba el servicio junto con al asesor de la

fundación. Para ejemplificar la modalidad de trabajo junto a las empresas, se presentó el testimonio de la responsable de desarrollo del personal de la consultora que albergaba el evento. Desde 2004, la consultora había comenzado a “profesionalizar” el área de Responsabilidad Social Empresarial apuntando a “generar puentes hacia otras comunidades para que puedan desarrollarse por ellos mismos”. Se trataba de “villas” o barrios con NBI, escasa protección social o un gran nivel de desocupación de sus habitantes. En estos lugares, con el soporte de la Fuviva, proponen “dos valores por año” que constituyen los núcleos de sentido a partir de los cuales se conducen las actividades y se desarrollan los talleres (RC, 17/03/2010).

Otros testimonios presentados en dispositivos evidenciaban la efectividad de los talleres a partir de una “modalidad de funcionamiento inconsciente”. Una participante, empleada en una empresa del sector del agro, explicitaba en una nota de agradecimiento a la fundación que los contenidos se adquieren de manera involuntaria y que los mismos tienen efectos concretos en la vida cotidiana de las personas modificando hábitos y comportamientos. La nota fue proyectada y leída a los presentes:

*Me pareció que hacer una síntesis de los talleres fue muy productivo porque me permitió ver cuántas actitudes y aptitudes había modificado inconscientemente a nivel personal. O sea que estos talleres funcionan a nivel “inconsciente”, los aplicás sí o sí, sin darte cuenta y la síntesis me permitió ver el valor de lo aprendido, que no había observado antes. Ejemplo: planificar el tiempo me ayudó a modificar todos los ámbitos de mi vida (lo logré después de uno de estos talleres) y no me había dado cuenta. Gracias. [Transcripción de una foto del manuscrito mostrado, subrayado en el original, 17/03/2010]*

Se destacaba que, además de confirmar la incorporación de hábitos de conducta de manera inconsciente, la participante agradecía por el cambio que se operó en su vida cotidiana. Esto nos indicaba la pregunta sobre algún tipo de deuda contraída que generaba esa gratitud. Volveremos más adelante sobre este punto, dado que la respuesta se fue revelando paulatinamente, con la profundización del conocimiento sobre el funcionamiento de los talleres.

Finalizada la presentación, relevé las impresiones de los miembros de la fundación sobre el evento y la propia actividad. En primer lugar, destacaron la “necesidad” de generar un espacio o ámbito para reflexionar sobre cuestiones ligadas a lo personal o lo doméstico en un contexto laboral. Dicho espacio aparecía como un

don, en sus propios términos, como un “regalo” de parte de la empresa a sus trabajadores, que indicaba el interés y la “valoración de la persona” más allá de sus aptitudes laborales. En palabras de dos colaboradores de la fundación:

*Colaborador 1: Muchísima gente no se da su propio espacio para saber qué es lo que está haciendo, por qué hace lo que hace, para qué, hacia dónde va. (...) vos les estás llevando y generando ese espacio (...). Los videos lo que hacen es actuar como disparador para que ellos opinen en tercera persona cuando en realidad están sacando de adentro lo que les pasa a ellos. Hay gente que termina muy conmovida porque nunca tuvo este espacio para preguntarse a sí misma un montón de cosas. (...) y las empresas que les dan estos espacios a la gente te digo que lo valoran un montón, porque dicen: ¡a ellos les interesamos nosotros como personas!* [Entrevista 17/03/2010]

*Colaborador 2: La gente encuentra un espacio donde puede expresarse, donde siente que la empresa le regaló tres horas de su vida, para tratar temas que no los van a llevar a la empresa: los van a llevar a su vida, a la persona, a la parroquia, al club, a su equipo de fútbol, a todos los ámbitos donde ellos se relacionan. No queda sólo en el trabajo, eso es lo importante.* [Entrevista, *ib.*]

El espacio del taller se definía así en oposición a la tradicional premisa laboral de “dejar los problemas personales fuera del trabajo”. Como explican otros miembros de la fundación, llevando las cuestiones personales/domésticas al ámbito laboral en un espacio circunscripto (el del taller), “*el personal se siente valorado como persona*” y así, de vuelta al ámbito productivo, puede recuperar “*la alegría de hacer las cosas*” y de trabajar con otros con los cuales ha compartido experiencias y cuestiones personales y, por tanto, ha generado lazos de confianza. Los dos hombres que recubren los cargos jerárquicos más importantes en la Fuviva desde el punto de vista operativo (Tobías, coordinador de talleres y Ernesto, director comercial) afirman al respecto:

*Tobías: Y la gente habla y se expresa y se va enganchando cada vez más, porque en el fondo esto son cosas que están ahí que muchas veces no salen y son muchas veces que originan la falta de alegría para hacer las cosas, para ir para adelante, para trabajar en equipo (...) Esa es la (entre comillas) magia del taller, es generar ese ámbito de apertura, de confianza, de estar bien, donde nos encontremos con nosotros mismos y nos encontremos con el otro.* [Entrevista 17/03/2010]

*Ernesto: Las empresas que han dado estos espacios a su gente se encuentran con que ellos dicen: me valoran, me respetan, quieren algo más para mí, porque estas cosas no solamente sirven para el trabajo, sino también para mi vida, con mi familia. Hay gente que nos dice: ya no le pego más a mi señora, retomé el diálogo con mi hijo adolescente ¿cuánto vale eso?* [Entrevista 4/03/2010]

En segundo lugar, estrechamente ligada a la toma de conciencia de la “preocupación del empresario”, de “sentirse valorados”, aparecía la dimensión afectiva de las personas como susceptible de ser movilizadas durante el despliegue de



los ejercicios reflexivos, la toma de la palabra y el acercamiento (dialógico, pero también corporal de acuerdo a lo exigido para la realización de algunas actividades) entre los miembros de un equipo de trabajo, quienes, en muchas ocasiones, es en el espacio del taller donde interactúan por primera vez y se conocen entre sí. Integrantes de la fundación reconstruían así momentos donde la dimensión afectiva de las personas, solicitada por las ejercitaciones en los talleres, respondía de manera adecuada estrechando los lazos entre empleados, compañeros de trabajo y empresa:

*Colaborador: Me acuerdo un caso, estábamos en un pueblito a 150 km. de San Juan que se llama Los Berros. Ahí dinamitan para la estación de cal. Y había un pobre hombre, digo pobre hombre porque estaba ahí perdido... con una mano que creo que me la apoyaba a mí y no me podía parar ¡porque era un gigante! Y él dinamitaba, o sea, su trabajo era estar en la montaña con dinamita. Se me acercó cuando terminó el taller y yo dije: “¿qué querrá este señor?!” , porque aparte ¡la cara curtida...! Yo dije: éste me lincha, me usa a mí de dinamita... ¡Y se me pone a llorar!! (...) me decía: no, porque tuve la oportunidad de pensar que me valoran, que la empresa me dio la oportunidad para hablar y compartir lo que me pasa y lo que le pasa a mis compañeros”. [Entrevista 17/03/2010]*

*Ernesto: [El taller en] la Policía fue el más fuerte, por lo menos de lo que vi yo, muy castigada la policía (...) entonces haberles generado un espacio [fue] algo extraordinario, porque alguien se había preocupado de ellos, los había escuchado, los había valorado, se sintieron personas, algunos dijeron: es la primera vez que me siento persona desde que entré a la Policía”. [Entrevista 4/03/2010]*

En contraste con el contexto laboral, donde la actividad misma está escindida de los otros ámbitos de la persona y donde la exteriorización de la afectividad está generalmente reprimida, en los talleres los participantes expresarían cómo viven situaciones de trabajo cotidianas (problemáticas o no), situaciones de tensión de la vida personal (vocación profesional poco valorada, llegada al pueblo desde otra provincia, enfermedad de seres queridos, etc.) o conflictos menores del ámbito familiar, delimitando un espacio donde las personas se sienten habilitadas a poner en palabras sus vivencias, liberando la expresión de las emociones.

En tercer lugar, la temática de los “valores” es presentada como un igualador universal de intereses humanos y de las personas. Recuperando la centralidad en la persona como portadora de afectos que comprenden intereses, motivaciones, sentidos de la vida, relaciones sentimentales y sociales, y también frustraciones, penas, prescripciones morales, etc., los espacios de los talleres generan una “equivalencia humana” de todos los asistentes, desde donde se abordan las temáticas y contenidos puntuales, según se han acordado con la empresa que contrata este servicio. Las intervenciones de tres colaboradores de la fundación que siguen a continuación

ilustran este aspecto:

*Colaborador 1: Si **somos todos seres humanos**, desde el presidente de la compañía hasta el último operario somos todos seres humanos. (...) Esto de “yo soy doctor”. No, no, no, vos trabajás de doctor, vos sos una persona, trabajás de esto pero no somos los títulos que nos ponen. [RC 17/03/2010]*

*Colaborador 2: Como alguien decía recién no son recursos humanos, sino que son humanos con recursos (...) En realidad somos personas, atrás del título de director o de quien sea, el cargo que la persona tenga, **no somos nuestro cargo, sino que somos personas**, y actuamos y nos relacionamos como personas”. [Ib.]*

*Colaborador 3: Esto va dirigido desde el presidente de la empresa o directivos hasta operarios, peones, el impacto es para todos, porque es ser mejores personas, y **ser mejores personas es para todos**. [RC 04/03/2010]*

Los espacio-tiempo de los talleres podían así pensarse como escenarios unificadores donde se interpreta la suspensión de las relaciones jerárquicas: al operario que transcurre sus días en medio de las montañas sanjuaninas colocando la dinamita para extraer cales le es revelada su “*igualdad*” con el empleado administrativo que trabaja en una oficina acondicionada, con el gerente general que tiene su oficina en Buenos Aires y decide sus salarios y los ritmos de trabajo y con el facilitador del taller –a quien no obstante, no se le escapaban las inscripciones en el cuerpo de las asimetrías sociales (“*la mano de gigante*”, “*la cara curtida*” por el trabajo en la montaña) y hasta le provocaban cierto temor (“*¡éste me lincha!*”)–. Estos escenarios de igualación, al involucrar la afectividad de las personas y no su posición productiva como fuerza de trabajo, producen liberación, crean lazos afectivos y de deuda, manifestado en el sentido del agradecimiento (tal como muestran los testimonios de los participantes) por la “*ganancia*” que ellos perciben para sí, pero que es generada por la empresa, dado que es quien contrata los talleres.

Por último, los colaboradores de la fundación que dirigen los talleres destacaron que su rol no es el de “*formadores*” sino más adecuadamente el de “*facilitadores*”: su trabajo consiste en orientar los momentos de reflexión a través de disparadores (videos, fotos, juegos, etc.) y luego escuchar lo que los participantes tengan para decir. Cuando todos los participantes han aportado sus pareceres sobre un tema específico, el facilitador los retoma, sintetizándolos y repitiéndolos, y en general realizando una ponderación positiva de las mismas (“*qué bueno esto*”, “*me gustó aquello*”, etc.). Así, los empleados se escuchan a sí mismos, son pronunciados en sus propios términos por el facilitador, quien también representa al empleador. Al ser contratado por la empresa, el facilitador funciona como su representante en el

ámbito de los talleres y es a través de su persona que se genera un acercamiento entre empresa y trabajador, un acercamiento que, como vimos, genera “confianza” y se expresa afectiva y emotivamente.

Una hipótesis surgida de estos primeros intercambios fue que, en este pronunciamiento de parte del facilitador se genera un resto simbólico, un diferencial de valor que constituye la esencia del “don” del empleador a sus colaboradores. Asimismo, el recurso a la dimensión afectiva de las personas aparecía como algo fundamental, ocultando la evidencia empírica de las asimetrías sociales inscriptas en los cuerpos, en la vestimenta (los empleados concurren a los talleres con su ropa de fajina o sus trajes ejecutivos, según el caso, pues se encuentran en horario laboral) y en el lenguaje (el empleado que “*estaba como perdido*”, porque no intervenía adecuadamente en las actividades), bajo la escenificación (en el espacio-tiempo del taller) de la igualdad humana universal (“*ante todo somos personas, seres humanos iguales*”).

Por otra parte, ya desde estas primeras interacciones con los miembros de la fundación y la observación de la demostración del taller, se plantearon dos interrogantes: por un lado, la cuestión de la relación de la Fuviva con el sector del agro y, por otro, la pregunta sobre lo que tendrían para decir los participantes de estos talleres, más allá de los momentos extraordinarios en que éstos irrumpen su cotidianeidad. El trabajo de campo prolongado en Fuviva persiguió así la finalidad no sólo de conocer en profundidad la fundación, su origen, su historia y la de sus miembros y clientes, sino que también, tuvo por objeto conocer qué sucede en los grupos y en los territorios con los contenidos que se desarrollan durante los talleres y cómo estos “espacio-tiempos reflexivos” se resignifican en la cotidianeidad de las personas. De esta manera, si dichos contenidos remitían a procesos globales, podían estudiarse los mecanismos a través de cuales lo global y lo local se anudaban en territorios e individuos concretos.

### 3.1.1 Negociando mi participación a las “giras”

Pocos días más tarde, presenté por escrito en líneas generales mis objetivos de investigación, solicitando una entrevista a Tobías, el coordinador de talleres, quien se mostró muy interesado en “formalizar mi participación” en las actividades de la fundación. En particular, enfatizó su interés en el conocimiento sobre “*el impacto de la actividad de la fundación*” que una antropóloga podía brindarles (conversación telefónica, 15/04/2010). Me solicitó el curriculum y un aval institucional del IDAES y me citó en un bar de barrio Norte.

Concurrí a la reunión con muchas preguntas sobre por qué no nos encontrábamos en la sede de la fundación y con algún otro integrante de la Fuviva. Sin detenerse en los documentos que le entregué (miró rápida y desinteresadamente el aval institucional aludiendo a una cuestión de mera formalidad<sup>29</sup>), me hizo numerosas preguntas sobre mi trayectoria personal y los objetivos de mi investigación. Allí me habló de la próxima “gira” de la fundación, a “*una empresa del agro muy comprometida*”, donde se implementaban talleres sistemáticamente (tres encuentros anuales) desde 2008 (RC, 22/04/2010). Me garantizó que podría viajar con los facilitadores que animarían los talleres, uno de los cuales, era sobrino y ahijado del dueño de la empresa, y hospedarme en las estancias. Cuatro días después de este encuentro, a fines de abril de 2010, partí hacia las dos estancias de la empresa que llamaremos Agropecuaria Sanandrés, una ubicada en la provincia de Córdoba y la otra, en la provincia de Santa Fe.

La negociación del trabajo de campo con Tobías, aunque no se realizó en un contexto formal de presentación institucional, implicó aceptar colaborar en el seguimiento de los talleres implementados tanto en la mencionada empresa como en las comunidades de influencia de la misma, destacando los cambios y las transformaciones en los grupos de participantes concernidos y aportando materiales empíricos (sobre todo testimonios) de tales transformaciones. Este pedido tomaría la forma de “*informes*” del impacto de los talleres, como ellos mismos los llamarían, que debían entregarse tanto a la empresa en cuestión como a la fundación. Además, Tobías solicitó el acceso a mi tesis una vez defendida.

---

<sup>29</sup> El aval, mi carta de presentación y mi CV nunca fueron remitidos a la comisión directiva de la Fuviva, ni tampoco fueron entregados para ser archivados a nivel administrativo.

### 3.2 De “gira” con Fuviva en Agropecuaria Sanandrés

Con muy pocos conocimientos sobre la fundación y su actividad, partí con Mateo y Horacio, dos de sus “facilitadores”, hacia una localidad del sur de la provincia de Córdoba que llamaremos Villa María. La “gira” consistía en una estadía de dos días y dos noches en los campos de la empresa: Mateo me explicó que esa noche llegaríamos al campo de Villa María y al día siguiente se implementarían talleres con los empleados de Agropecuaria Sanandrés en las oficinas de la estancia, con las esposas de empleados en un hostel de la localidad y con los docentes de todos los niveles educativos (preescolar, primario, secundario y terciario) en el edificio de la escuela secundaria pública. Una vez culminada la jornada, partiríamos hacia el otro campo de la empresa, ubicado al sur de la provincia de Santa Fe, en una pequeña localidad rural que llamaremos Pueblo Sanandrés<sup>30</sup>, y, al día siguiente, durante la última jornada se darían talleres a dos grupos: empleados y esposas de empleados.

Compartir el viaje en auto de unas cinco horas con Mateo y Horacio, sirvió para presentarme y aclarar las confusiones que ellos tenían sobre mi presencia, principalmente las que giraban en torno a la realización de una supuesta “evaluación” o “auditoría” de los talleres, según les había comunicado Tobías (Mateo, RC, 26/04/2010). El viaje también fue oportuno para adquirir conocimientos generales sobre la empresa hacia la cual estábamos encaminados, de la cual sólo me habían indicado el nombre, y sobre la fundación. El relato de Mateo sobre la historia de la Fuviva, marcaba el mismo punto de partida respecto a la versión que Ernesto me había dado en Expoagro, la crisis de fines de 2001, pero señalaba nuevas pistas a seguir:

*La idea de la fundación surge por la crisis del 2001-2002 en Argentina, donde un grupo de empresarios que hicieron un curso, dijeron ¿cuáles son las causas de la crisis? Y vieron las capacidades y el potencial económico que tenían los empresarios para meterse más en la sociedad. A partir de ese curso que hicieron, los empresarios empezaron a pensar qué tenían que hacer. Lo que veían es que esa crisis, y todas las crisis en general en Argentina, era una crisis de valores. (...) En base a eso empezaron a hacer una encuesta a diferentes sectores: político, de la educación, empresario. (...) Lo que salió fue que era una crisis de valores, porque todo el mundo decía que los valores eran importantes pero no urgentes. No se hablaba de valores, no se trataba de valores y entonces de lo que no se habla, de lo que no se trabaja, no se vive. (...) En el día a día, los valores quedan de lado. Otra*

<sup>30</sup> El nombre del pequeño pueblo (900 habitantes) es el apellido de la familia, que se repite nuevamente en el nombre de la empresa, de allí que haya sido necesario rebautizarlo.

*conclusión que sacaron es que todos les pateaban la pelota al otro: la educación a los políticos, los políticos a los empresarios, los empresarios a los políticos, etc. (...) Al que le faltaban valores siempre era al otro. (...) Ahí se dieron cuenta que había que trabajar en valores. (...) El desafío era cómo. (...) Arrancaron dando talleres a las empresas y luego **las mismas empresas nos llevaron a las escuelas de sus zonas de influencia, a los docentes y alumnos, porque los alumnos pueden ser futuros colaboradores de la empresa.** Y con el concepto de RSE de involucrarse más con la sociedad. Y de a poquito también las empresas nos empezaron a llevar a los municipios. Ahora el gobierno nos está contratando directamente. [Mateo, RC, 26/04/2010]*

Mateo presentaba un empresariado con capacidad y voluntad de liderazgo que habría ganado posiciones desde su propio ámbito, el de la empresa, hacia otros ámbitos sociales de relevancia como la educación (las escuelas) y la administración pública (los municipios), en el marco de la “Responsabilidad Social” de la empresa.

Aquí se abría el interrogante sobre qué era la responsabilidad social para los actores que nos interesan y la hipótesis que emergía era plantear la responsabilidad social como un marco de sentido en el cual una empresa quedaba habilitada para realizar acciones de diversa índole en un territorio determinado, acciones que eran pensadas como intrínsecamente convenientes o provechosas para los destinatarios. Ligada a esta hipótesis se evidenciaba una dirección empresarial estratégica a mediano-largo plazo, dado que los alumnos de las escuelas era identificados como “futuros colaboradores” (pero también podían ser futuros proveedores, clientes, concurrentes, vecinos, en fin, ciudadanos).

Al llegar a la estancia de la provincia de Córdoba el gerente general (a quien llamaremos Guillermo), el gerente de producción (a quien llamaremos Marcos), un agente de cambio de moneda extranjera y el hijo del encargado de producción del campo de Santa Fe nos esperaban para cenar. Guillermo y Marcos son la quinta generación al mando de la empresa (éste último es hijo del presidente).

Unas simples milanesas con verduras cocidas contrastaban con los gestos ceremoniales de los comensales, por ejemplo, todos aquellos hombres esperaron de pie en torno a la mesa hasta que yo me hube sentado. Pero aquella ceremonia no implicaba en absoluto que me hubiesen aceptado en esa mesa. Mi presencia comenzó a jugarse en los términos de una “espía” que podía “mandar al frente” a través de la escritura de un “informe” (Mateo, RC, 26/04/2010). Guillermo pidió “presentar un reclamo” que conste en el informe, porque lo habían “echado de los talleres” y

aunque él se demostraba interesado en que yo le brindara detalles de mi investigación y de mi presencia allí, al final desistió, dadas las continuas interrupciones en clave chistosa de Mateo. Cada vez que intentaba decir o preguntar algo, Mateo interrumpía para indicarme que “*con ellos no tenía que hablar*”, mientras alertaba a los demás comensales de mi condición de “*espía*”. Cuando pedí directamente una entrevista a Guillermo, se hizo un silencio expectante entre los presentes como si yo hubiese trasgredido alguna regla tácita. Guillermo accedió con cierta incomodidad y con recaudos sobre el tiempo que podía dedicarme.

Luego de la cena, y después de haber rechazado torpemente la invitación a retirarme a descansar del jefe de producción, los hombres se pusieron a hablar de rugby, de polo y del dólar mientras tomaban whisky, sin interpelarme ni incluirme en sus conversaciones. Para recalcar que yo no tenía nada que hacer allí, Guillermo me preguntó si quería “*un amarillo*”, poniendo en evidencia mi total ignorancia sobre los códigos de aquel espacio de hombres.

Al día siguiente, la relación entre Mateo y yo continuaba aún atravesada por cierta tensión. Horacio se bajó del auto en un hostel sobre la ruta donde tendría lugar el taller con las esposas de los empleados del cual él estaba encargado. Dado que los dos talleres tenían lugar a la misma hora en lugares distintos, Mateo había decidido que yo haría la observación en la escuela donde él conduciría el taller para directivos y docentes de todos los niveles educativos. Tal como había sucedido el día anterior, no me invitó a ocupar el asiento del acompañante y me llevó, en silencio, como un chofer de taxi en su coche.

### **3.2.1 El taller con los docentes**

Al llegar a la escuela, Mateo no me presentó a nadie y me pidió que hiciera los cartelitos-prendedores con los nombres de los participantes. Dio inicio al taller realizando una presentación personal donde enumeró sus datos personales, empezando por su nombre y apellido: Mateo Sanandrés, 32 años, abogado de profesión, casado hace 4 años, 2 hijos. Enfatizó su satisfacción por estar desempeñándose como “*facilitador*” en la fundación, y en particular, subrayó que él

venía “*trabajando en valores desde hacía años, de forma voluntaria*”, pero que a partir de 2008 había comenzado a trabajar “*full time*” como colaborador de la fundación. Además destacó que si bien el taller versaba sobre valores, ni él ni “*nadie de la fundación se cree dueño de los valores [sino que] los valores están en las personas que asisten a esos talleres*” (Mateo, RC, 27/04/2010).

Algunos minutos después de haber comenzado las presentaciones de los dieciocho participantes presentes, quienes debían agregar una “buena noticia” a su presentación personal, Mateo se dio cuenta de que no me había presentado y me invitó a hacerlo. Mi respuesta fue muy sintética y estuvo focalizada en mi investigación doctoral. Pero Mateo completó mi presentación agregando que mi trabajo sería “*auditar la fundación, de manera de darles una visión más global sobre la actividad*” que desarrollan. Un docente exclamó haber pensado que yo era la mujer de Mateo dado que él no me presentaba, provocando un jolgorio general. Una maestra destacó como su buena noticia la “*preocupación de una empresa privada*” por la “*mejora de la sociedad*”:

*No quiero dejar pasar que para mí fue una alegría enterarme que **una empresa privada se preocupa por mejorar nuestra sociedad**, con charlas, con encuentros, ojalá todas lo hicieran. Porque creo que es algo muy positivo para mejorar dentro de lo que es escuela los problemas que tenemos con los niños. Charlas con profesionales nos hacen bien, nos van a ampliar las perspectivas para ver cómo mejorar la situación que se vive. [Docente nivel primario, RC 27/04/2010]*

El director de la escuela confirmó que la implementación de los talleres había surgido desde la propuesta de los dueños de la empresa, cuyo “*compromiso*” estaba ligado a la preocupación por “*mejorar la sociedad*”. Los talleres eran así tomados como intrínsecamente provechosos o beneficiosos para quienes participaban. En efecto, en la entrevista que realicé al director al finalizar la mañana, los contenidos desarrollados en los talleres no sólo aparecían como efectivos (“*funcionan*”) y “*necesarios*”, sino también como “*replicables*”. Los docentes, por sus propias competencias profesionales, era un grupo estratégico que hacía posible replicar la experiencia de los talleres en las aulas: se trataba de profesionales entrenados justamente para transmitir conocimiento, actitudes, valores. En sus palabras:

*La intención de dar estos espacios es porque **conocemos a la empresa, de su compromiso**, hemos estado hablando con [el gerente general y el gerente de producción] y en primera instancia nos comentaron que tenían... que existía esta Fundación, estos talleres. Y luego porque **creemos que son necesarios estos espacios dentro de la comunidad y para el personal del instituto**. Porque a través*



***de ellos podemos sacar nuestras inquietudes y nuestros valores y se hace mucho más sencillo el trabajo en equipo. (...) Funciona, porque lo hemos visto. Creo que lo estamos necesitando... los profes a través de ir vivenciando estos talleres, sobre todo los del área social, han ido rescatando películas, videos, y tomando parte para entrar a reflexionar. [Dos docentes de secundario] que estuvieron trabajando lo están haciendo, toman este estilo de taller o de trabajo para aplicar en las aulas.***  
[Director de escuela pública en Villa María, entrevista 27/04/2010]

Así, luego de participar en los talleres, los docentes intentaban replicar la metodología de trabajo de la fundación con los alumnos, utilizando herramientas y contenidos similares a los aprendidos. Durante la observación del taller para docentes, se destacó el énfasis en las siguientes actitudes: reconocer la diferencia de puntos de vista entre las personas, luchar por conseguir metas socialmente útiles, buscar el consenso/apoyo de los demás para conseguirlas y no ceder ante los obstáculos, apuntar a una trayectoria con determinación y no escatimar esfuerzos, esperar el reconocimiento social por ello. Los ejercicios que proponía el taller contribuirían entonces a lograr cierta homogeneidad en los valores que permitiría mayor facilidad para “trabajar en equipo”.

Toda la primera hora del taller, cuyo epicentro era “la comunicación en el equipo de trabajo”, estuvo dedicada a poner en evidencia las distintas percepciones de la realidad que tiene cada uno; a través de distintos ejercicios, los participantes aprendían que un mismo acontecimiento podía ser visto de distintas formas, por ejemplo, partiendo desde coordenadas espaciales diferentes, era muy fácil obtener un efecto de “*distorsión de la realidad*”. De esta forma, la incomprensión y los malentendidos podían ser evitados si durante los actos comunicativos el foco se ponía en los “*hechos*” antes que en las “*opiniones*” (Mateo, RC, 27/04/2010). Todos los participantes se involucraron activamente en los juegos y las propuestas del taller.

Durante la pausa había entablado una conversación espontánea con la secretaria de la escuela que estaba sentada a mi lado y con mucho gusto respondía a mis preguntas; sin embargo, en correspondencia con la “*censura*” de la noche anterior durante la cena, Mateo nos interrumpió en dos oportunidades y en la tercera aprovechó para retomar el taller. La siguiente sección del taller se orientó a fortalecer el “*equipo de trabajo*” a través de una puesta en evidencia de las capacidades y fortalezas de cada uno, en contraposición con sus defectos. Uno por uno, los docentes escuchaban de sí mismos cuán organizados, trabajadores, buenos compañeros, profesionales, buenas personas, colaboradores y solidarios eran. El

objetivo del ejercicio consistía en lograr un cambio de perspectiva con respecto al interlocutor: en el momento de comunicarse entre ellos, incluso ante una situación problemática o una contrariedad, los docentes debían predisponerse pensando en las capacidades y virtudes del interlocutor antes que en sus defectos o limitaciones.

Como último ejercicio, Mateo provocó algunas reacciones de los participantes con un video para evidenciar las distintas actitudes frente a un problema u obstáculo. En el video se mostraba un gran árbol caído en medio del camino obstaculizando la circulación de muchas personas. Un niño tomaba la iniciativa para mover el árbol y luego recibía ayuda de algunos de los presentes en el embotellamiento. Finalmente, un conjunto de personas logra retirar el obstáculo del camino.

Entre las reacciones de los docentes se destacó la de “*solos no podemos*”, consensuada por varios de entre ellos y que resonaba desde las ponencias escuchadas en Expoagro (la directora de la cooperativa La Juanita y la directora ejecutiva de la Red Agro-Solidaria, por ejemplo) en relación con la noción de “*trabajo en red*”. El trabajo en conjunto era además conectado con el ideal de una sociedad justa:

*En el niño veo el docente. Solo no puede, pero si entre todos colaboramos podremos lograr mejores resultados o grandes resultados. Si el docente está luchando en el aula o al frente de una institución solo no va a poder o va a lograr pequeños resultados. Si todos trabajamos juntos, docentes, instituciones y comunidad se puede lograr la meta para un sociedad más justa.* [Director de la escuela, RC 27/04/2010].

Para finalizar, destacando algunas percepciones de los docentes con respecto a la valoración del taller y, como nos habían anticipado los miembros de la Fuviva durante la demostración en Buenos Aires, pudimos observar explicitada la dimensión de la gratitud: los participantes valoraron y agradecieron por la formación recibida a la empresa financiadora de los talleres:

*No es solamente por el certificado y los puntos, me parece bárbaro que empresas, amén del esfuerzo de la comunidad educativa del secundario, brinden estos talleres, porque hay muchos temas muy lindos. Para mí esta mañana es una satisfacción para ir conociendo los docentes que no tengo mucho trato.* [Docente nivel primario, RC 27/04/2010]

*Yo primero quiero agradecer a través tuyo a la fundación y a la familia Sanandrés. Creo que esto es positivo para la vida institucional, creo que todos valoramos esto de poder sentarnos, hacer un alto en el camino y tener este espacio para reflexionar, y a su vez agradecerles [a los docentes] por venir porque se que después continúan y parte de su tiempo libre están acá o dejar su casa. (...) somos unos cuantos que creemos que estos talleres son necesarios.* [Director de la escuela, ib.]

Luego de los aplausos que habían cerrado oficialmente el taller en la escuela, la directora del nivel inicial dijo con tono grave: “*Yo tengo una inquietud... a mí me gustaría saber qué opina la antropóloga*”. La amplia adhesión del grupo que festejó la moción de la directora se tradujo en un griterío generalizado. La secretaria de la escuela se hizo eco de la directora y le gritó desde la otra punta: “*¡Vos sabés que yo iba a decir lo mismo! ¡Estoy esperando...!*”. Mateo se unió al coro de voces desordenas: “*¡Anotó todo!*”. Otra maestra exclamó “*¡Yo tengo una intriga...!*”. Finalmente, como cerrando la orquesta de voces, la directora que me había interpelado dijo: “*a ver Soledad, es ahora o nunca*”. Después de explicitarles brevemente sobre los motivos de la parcialidad de aquellas observaciones, hice algunos comentarios sobre la visión del propio trabajo y a las dinámicas como grupo de trabajo que había observado explicitarse durante los ejercicios. Todos festejaron aquellas reflexiones, Mateo incluido, las cuales pasaron a ser el “verdadero” cierre de aquél taller, desplazando el realizado por Mateo antes de los aplausos. Los docentes solicitaron un resumen del taller y Mateo respondió: “*sí, como siempre... ¡Con el agregado de Soledad!*” (RC, 27/04/2010).

Mateo se demostraba ahora sumamente interesado por todo lo que yo tuviera para decir sobre los talleres e insistía sobre “*¡lo bueno que había estado el cierre!*” (ib.). Al subir al auto me pidió que le repitiera las cosas que había dicho en el aula y las anotó en su agenda. Cuando pasamos a buscar a Horacio por el hostel, lo primero que hizo, antes de dar lugar a nada, fue contarle “mi cierre” con los docentes. Lo mismo se repitió ante Marcos, el gerente de producción, apenas llegamos al campo. En el taller de la tarde con los empleados de Agropecuaria Sanandrés, cuando Mateo me presentó ante el nuevo grupo, cambió la definición de “*auditora*” por la de “*especialista en investigación*” (ib.). Más tarde, no tuve que ir a buscar al gerente general: se presentó espontáneamente en el aula en que se realizaba el taller con los empleados de la empresa, donde yo estaba, para realizar la entrevista. La misma tuvo una duración de 45 minutos en lugar de los 10-15 que él me había propuesto la noche anterior. Este cambio de actitud de parte de los actores, frente a la presencia de una antropóloga que los observaba y los interpelaba, como consecuencia de mi intervención en el taller de docentes, revelaba los primeros indicios de mi implicación en el campo social bajo estudio. Ahora los actores me reconocían como

investigadora, especialista en un campo de conocimiento que también para ellos parecía interesante explorar, en función de su actividad.

### **3.2.2 Primeros acercamientos al actor económico: los dueños de Agropecuaria Sanandrés**

Aprovecharía las entrevistas con Guillermo y Marcos para entender quiénes eran los propietarios de Agropecuaria Sanandrés, cuál era la trayectoria de la empresa y cómo se ubicaba respecto al modelo de los agronegocios, por ello les pedí que me hablaran sobre su trayectoria personal y sobre la historia, la actividad y la relación de la empresa con la comunidad de influencia. Inicialmente, Guillermo y Marcos insistieron en volver sobre los “valores”, en efecto, comenzaron el relato sobre la empresa ligando la trayectoria de la misma con la de la fundación a partir de un horizonte de valores compartidos. Sin desestimar la pregunta sobre los valores (¿De qué valores me hablaban ellos? ¿Eran los mismos sobre los cuales se había hablado a la mañana en la escuela?) tuve que reorientar las entrevistas para volver sobre sus trayectorias y sobre la empresa.

Guillermo (43 años) y Marcos (36 años) son ex alumnos del Colegio Cardenal Newman, ubicado en San Isidro, una institución por la que pasan miembros de la élite política y económica nacional, también reconocido por las performances del Club de rugby dependiente del colegio. Se trata de una institución educativa católica, exclusiva para varones, donde se obtiene un bachillerato internacional que permite a sus alumnos realizar intercambios o incluso ingresar a prestigiosas universidades como Yale o Cambridge. Ambos comparten también la formación universitaria: son veterinarios, egresados de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Guillermo posee una maestría en Agronegocios realizada en la Universidad del CEMA y de allí a pocas semanas comenzaría el Programa de Alta Dirección del IAE, la Business School dependiente de la Universidad Austral, ubicada en Rosario. Por su parte, Marcos también se encontraba preparando su ingreso a un posgrado de la Universidad Austral, el Programa de Dirección en Agronegocios de la Facultad de Ciencias Empresariales de la mencionada casa de estudios.

Respecto a los valores, en primer lugar, tanto Guillermo como Marcos establecían una correspondencia entre los valores de las personas y su nivel educativo. De esta manera, quienes no habrían tenido acceso a cierta educación, se encontrarían con un “*déficit y una vulnerabilidad*” moral que la empresa podía suplir con la formación adecuada. En ello se jugaba cierta misión o la “*preocupación de la empresa*” por su comunidad, tal como los docentes habían destacado esa mañana.

*Nosotros **trabajamos con bastante gente, en general de mediana-baja formación y vemos que ahí hay un déficit** y hay muchas cosas para hacer.* [Guillermo, entrevista 27/04/2010]

*Nosotros **nos preocupamos por la comunidad** en que vivimos, por la gente que trabaja con nosotros, más que todo en la capacitación de las personas. (...) Y una de las formas que vimos fue contratando a una empresa de valores [para] que no sea sólo capacitación laboral (poner mejor un tornillo), sino capacitación de cada uno en sí, de su vida, de su familia, de sus cosas, y eso también después lo vas volcando a la empresa. (...) Desde mi punto de vista, yo soy católico, en Argentina como en el mundo, se han perdido muchísimos valores, lo ves ¿Y dónde afecta más eso? en las clases más indigentes, en las clases más pobres, porque el pobre tipo no tiene la capacidad o tiene un pensamiento, una orientación distinta, **no pudieron tener la educación, no accedieron a la educación, entonces esas personas son mucho más vulnerables** a todo el nuevo sistema en el cual estamos viviendo e insertados desde Argentina en el mundo.* [Marcos, entrevista 27/04/2010]

En segundo lugar, ¿de qué valores se trataba? Mientras Guillermo los enumeró en antítesis a una “*cultura general*” que presentaba el gran desafío de poder (¿deber?) ser modificada, Marcos explicitaba su raigambre católica como única pista para entender la oposición bien/mal, bueno/malo que nos exponía. En efecto, la importancia de realizar estos talleres en valores para las personas que trabajan en la empresa se basaba fundamentalmente en el enseñar a “*discernir entre el bien y el mal*”, capacidad que Marcos derivaba directamente de la educación y que resultaba central para la administración del propio ingreso, es decir, para poder discernir en qué es bueno gastar el dinero y en qué no:

*Agropecuaria Sanandrés es una empresa familiar de más de 150 años que no es fácil de ver en la Argentina y que está basada fundamentalmente en los valores: en la **confianza**, en la **unión**, en el **compromiso**, en las **ganancias de hacer**. Y cuando aparece algo que trabaja en lo que es valores siempre te genera un atractivo, ¿no? (...) el desafío es muy exigente, muy exigente. Porque hay que subsistir para **tratar de modificar la cultura**. Hoy la cultura en general o lo que se fomenta desde otros ámbitos es el facilismo, que las cosas no te cuesten, que cuanto más rápido mejor, vivir en el spot, nada a mediano plazo y todo ya. Entonces en ese medio en que estás inserto es muy difícil, es un desafío enorme.* [Guillermo, ib.]

*A nosotros **nos da una satisfacción enorme, que puedan discernir entre el bien y el***

*mal de ciertas cosas (...)* Las pobres personas que hoy suponeté tienen un trabajo razonable, sueldo todos los meses, donde pueden tener una plata de más y entonces dicen: yo les voy a dar a mis hijos lo que yo no pude tener y le voy a comprar el último teléfono que salió, la última computadora, la playstation. Y cuando vos les decís no es lo principal eso, lo principal es que tu hijo estudie, se eduque, no que “no le falte nada”, no pasa por ahí la cosa. Entonces hay que **ver de qué forma a esos que tienen un ingreso económico mensual en el tiempo sostenido, de qué forma ese ingreso lo pueden usar bien, de buena forma**: que guarde plata, que se compre una casa, que se compren un lavarropas, que se compren una televisión, que se compre la computadora, que pueda usarlo de buena forma. [Marcos, *ib.*]

Para estos actores, un “cambio cultural” era necesario en la medida en que reconocían valores antagónicos (facilismo/ganas de hacer; vivir en el spot/compromiso; consumismo/educación; etc.) y se proponían revertir esas oposiciones, educando a sus empleados para que “se den cuenta” cuáles son “buenos” y cuáles “malos” valores (Marcos, *ib.*).

En tercer lugar, quedaba también evidenciada la importancia de las redes como herramienta para difundir valores y “lograr un desarrollo uniforme”. Según la propia visión de los actores, el proyecto de uniformidad implicaba que unos valores prevalecerían por sobre otros y que ese proceso se realizaría a través del armado de redes:

*También trabajamos en la comunidad por la zona que estamos, acá en Villa María y en Pueblo Sanandrés, tratamos de hacer cosas en la comunidad, trabajamos con el consorcio camioneros, en la cooperativa, en el municipio. Y con esto del surgimiento de la Fundación aparecieron cosas nuevas para hacer con los colegios a nivel de maestros y a nivel de madres también; trabajábamos con padres dentro de la empresa (la gente que trabaja la mayoría son varones) y veíamos que había un espacio para hacer algo más con las esposas, mujeres, concubinas (...). Compartimos todo el tema de los valores con la Fundación y vemos que podemos avanzar juntos. (...) Fomentamos la capacitación entre los que trabajamos. También tratamos de difundir esta idea a través de la Fuviva con empresas regionales. (...) Estamos pensando que se pueden hacer talleres inter-empresas, un poco **el desafío para este año es ver si podemos conectarnos con otras empresas para desarrollar una red de talleres** o algo por el estilo. También ir a localidades cerca donde podamos tener alguna influencia. **Creo firmemente en las redes. Las redes son fundamentales para lograr un desarrollo medianamente uniforme. Es imposible vivir aislado**, ya sea en un lugar, en una comunidad, **si no desparramás lo que tenés y hacés conocer las ideas y los valores principalmente, estamos jodidos...** [Guillermo, *ib.*]*

En la difusión de los valores ligado a la extensión de redes encontrábamos resonancias de la estructura organizacional reticular del modelo de agronegocios (tal como vimos en el capítulo 1) y esto nos imponía también la pregunta sobre qué

significado tenía para una empresa familiar con 150 años de trayectoria la adecuación a ese modelo y cómo ese proceso habría tenido lugar concretamente.

La perspectiva de los actores del proceso de transformación socioproductiva que había implicado la adopción del modelo de agronegocios, mostraba únicamente los beneficios que había significado (en términos de aumento de la producción, aprovechamiento de recursos, mejoramiento de cultivos, etc.) la adopción de las tecnologías (siembra directa, soja transgénica, etc.) que caracterizan este modelo:

*Yo empecé a trabajar a fines de los 80, en tiempos de muchísimos altos y bajos, mucha adrenalina si querés económica, grandes inflaciones, momentos de Plan otoño, Plan Primavera, Plan no se qué, que de repente se estabilizaba, de repente se producía una explosión, después bajaba. (...) **A fines de los 80 se inició la siembra directa (SD)**, nosotros fuimos de los pioneros si querés en adoptar la tecnología, ahí tuvimos buenos consultores, gente que nos ayudó (...) Y esa tecnología nos sirvió un montón para los dos campos. (...) En el campo de Pueblo Sanandrés teníamos algunos problemas de erosión, con lo cual **la SD vino a estabilizar los suelos y a poner las bases para el crecimiento y recuperación** a partir de ese momento. Y en este campo [Villa María] al tener un clima más exigente con la agricultura tradicional no se hacía una **buena utilización del recurso agua** principalmente, al mover la tierra y demás los suelos se secaban y te quedabas con pocas oportunidades de sembrar en el momento adecuado. Con la SD eso se resolvió, el tema del uso del agua mejoró un montón. **Con la aparición de la soja transgénica se resolvió el problema de las malezas**, con lo cual esta zona tuvo un cambio ¡tremendo! ¡tremendo! en cuanto a la potencialidad: se equilibró y hasta superó los rendimientos del campo de Pueblo Sanandrés. Sí, **la adopción de tecnología para esta empresa fue espectacular, produjo un beneficio importante y eso creemos que es sostenible en el tiempo**, que los cambios que se hicieron en la agricultura vinieron para quedarse y para darle sustentabilidad al sistema. [Guillermo, ib.]*

Finalmente, Guillermo habla concretamente del “negocio” y de las transformaciones que ha vivido a lo largo de 150 años. La permanencia en el tiempo de la empresa quedaba así resignificada dentro del paradigma de los agronegocios, donde el conocimiento y la actualización constante devienen fundamentales para lograr el éxito en la actividad agroproductiva, esto es, para lograr mayores beneficios. Sigue Guillermo:

*El **negocio** que tenemos es de producción, proceso y comercialización de nuestros productos, ya sea en los commodities como trigo, maíz o soja, como en productos especiales, hacemos arvejas, lentejas, girasol confitero, garbanzos, maíz pisingallo. (...) somos agricultores y también tenemos un tambo. En los primeros años de la compañía fuimos ovejeros, después evolucionamos hacia la ganadería de carne, después fuimos a la agricultura y parte de la ganadería de carne se transformó hoy en lo que es el rodeo lechero. O sea, si bien somos una empresa con muchos años, estamos tratando de acomodarnos a las nuevas circunstancias. Tenemos, y creo que todas las empresas que duran un tiempo largo tienen, una buena capacidad de*

*adaptación (...) El desafío hoy es tratar de desarrollar el trabajo en equipo y en base a eso **potenciar todas las destrezas que tenemos y desarrollar destrezas nuevas que creo que permanentemente las tenés que desarrollar, nuevas habilidades, ir aggiornándote, capacitándote.** [Ib.]*

Al día siguiente, el encuentro con el gerente de producción del campo de Pueblo Sanandrés arrojó un panorama más completo de los cambios que había implicado la adopción del paradigma de agronegocios para la empresa. El gerente de producción, un técnico agrónomo de 58 años, a quien llamaremos Raúl, oriundo del centro de la provincia de Santa Fe, el único de los cuatro cargos jerárquicamente más altos (presidente, gerente general y dos gerentes de producción) que no pertenece a la familia, nos advirtió ni bien llegamos al campo de Pueblo Sanandrés que el clima estaba un poco tenso a causa del despido de dos personas ocurrido la semana pasada. Según me aclaró posteriormente, ésto habría provocado una amenaza de deserción a los talleres que finalmente no se concretó: sólo un 30% de la planta de empleados había confirmado su presencia un día antes, mientras que llegado el momento los presentes alcanzaban el 85% de la plantilla. ¿Por qué los empleados habían manifestado su desacuerdo con los despidos a través de la ausencia o la amenaza de ausencia a los talleres? ¿Qué significado tenían esos talleres como para resultar en un instrumento de protesta? Para Raúl, los despidos estaban relacionados con un “*mal manejo*” del encargado de planta y con una estrategia o “*política de innovación sobre personas de carne y hueso*”:

*MSC: El personal que no vino ¿qué dicen, por qué no quieren venir?*

*Raúl: No vienen porque no están de acuerdo con uno de los encargados que tenemos que no tiene mucho tacto [...] La innovación es un cambio constante para la mejora, cuando nosotros innovamos con la siembra directa en los 90 tuvimos el enganche, uno siempre lleva la bandera y va adelante, entonces los colaboradores de uno tienen que ir en el mismo sentido. [...] Esto de haber sacado las dos personas supuestamente va a ser una innovación en un futuro para tomar personas más capacitadas, no sé, veremos. **Es distinto cuando vos innovás sobre personas de carne y hueso a innovar sobre una tecnología** donde si esa innovación requiere que yo transpire más la camiseta durante un tiempo, esta gente lo hace. Ahora cuando vos tenés que cambiar personas para innovar, eso es duro... [Entrevista 28/04/2010]*

Quedaba pendiente la entrevista al presidente, a quien todos (Guillermo, Marcos y Mateo) me remitían para que me contara la historia de la empresa y quien supuestamente debía encontrarse en la estancia de Pueblo Sanandrés al día siguiente. Con esa entrevista completaría las visiones de los miembros de la familia que recubrían los tres cargos jerárquicamente más altos de la empresa de la cual eran



propietarios. Sin embargo, no tuve oportunidad de encontrar al presidente, a quien llamaremos Pedro Sanandrés, sino hasta un año más tarde, en abril de 2011<sup>31</sup>.

No obstante, la entrevista con Raúl, realizada durante esa “gira”, me proporcionó un primer relato de la trayectoria de la empresa y fue muy útil a los fines de obtener datos concretos sobre la actividad productiva, temas que Guillermo y Marcos sólo habían abordado de manera superficial o genérica. En sus palabras:

*Agropecuaria Sanandrés cumplió 150 años en el 2007. Siempre fue propiedad de la familia Sanandrés. Esto arrancó en la época de la colonización, de los indios. Primero se criaban ovejas, después en la década del '20 y del '30 se empezó a colonizar de gente que venía de Europa: italianos, españoles. Hasta 1960 este campo eran todas parcelas que tenían distinta gente, colonos, que los trabajaban a porcentaje o, lo alquilaban. En 1960 la empresa había empezado a tomar parte del campo como administración, para administrarlo ellos. En 1968 se fueron los últimos colonos y la empresa empezó a administrar todo el campo. Ahí se volcó a ganadería y una parte de agricultura, hasta la década del '90 que [pasamos a] agricultura continua, cultivo, nada de hacienda y que es lo que estamos hoy en día. (...) Siempre estuvimos en productos especiales. Yo vine acá en los '70 y ya en esa época Agropecuaria Sanandrés trabajaba como empresa de servicios de semilleros como Morgan, Dekalb, hacíamos semillas para terceros. Teníamos una planta de procesos, o sea, te diría que de hace 45 años la empresa está trabajando en lo que es procesos de semillas y en los últimos 15 años procesos de productos para alimentos (...). [Raúl, entrevista 28/04/2010]*

La adopción del modelo de los agronegocios implicó escalar la producción más allá de los campos de propiedad, a través de la comercialización de las semillas de otros productores, ubicados en zonas donde crecen los cultivos en los que la empresa se especializó. Comercializar lo que otro produce conllevó entonces resignificar la propia actividad productiva en términos del “negocio”. Sigue el gerente de producción:

*Productos como arbeja y pisingallo producimos en campo propio y en campo de terceros asociados con productores. Poroto y garbanzo no podemos producir acá, estamos produciendo en el norte asociados a productores. **La gente produce, Agropecuaria Sanandrés exporta, comercializa y así se produce el negocio.** [Ib.]*

El pasaje del modelo de agricultura tradicional al modelo producción agrícola bajo el paradigma de los agronegocios no fue tan sencillo ni únicamente beneficioso como lo había planteado Guillermo. Si por un lado aumentaron la producción y las ganancias, por otro, se vendieron bienes muebles e inmuebles y se redujo

---

<sup>31</sup> Durante las giras que realicé nuevamente con Mateo y Horacio en agosto de 2010, Pedro Sanandrés tampoco se encontraba en las estancias y recién en abril del año siguiente, cuando estaba desarrollando otra parte de esta investigación en una localidad cercana recibí una llamada de Mateo, quien me garantizó que esa semana encontraría al presidente en la estancia de Pueblo Sanandrés.

masivamente el personal dependiente de la empresa, el cual se reemplazó en parte con la contratación de los servicios a terceros:

*En los años '90 empezamos con la siembra directa, que eso fue una evolución, tanto sea por tecnología que aplicamos al suelo que por la tecnología en calidad de semillas, en insumos. La producción fue en crecimiento. Imaginate que cuando yo llegué acá el campo se araba, se roturaba. Después pasamos a una tecnología que era labranza vertical, que era unos aparatos con unas púas que rompía el suelo pero se removía igual, era la misma historia (...). Llegamos a tener 18 tractores propios con todo el parque de maquinarias para hacer la labranza convencional... (...) trabajábamos acá e íbamos a trabajar a Córdoba. Llegamos a tener más de 40 empleados prácticamente para el campo, entre plantas y campo ¡más los encargados! Aparte de que yo manejaba todo eso ¡tenía dos encargados más que me ayudaban! Eso fue del '80 al '85-'86. Agropecuaria Sanandrés había comprado un campo acá cerca que después se vendió. Llegamos a los '90 y tuvimos que reducir toda esa maquinaria y todo ese personal ¡y esos son procesos que se maneja gente! Bueno, algunos se les cambia de puestos, otros se les ofrece el retiro, otros bueno, sobran, había que sacarlos. Y a partir de los '90 empezamos a tener un personal reducido, porque **a partir de esa fecha se vendió toda la maquinaria propia y se contrató todos los servicios (pulverización, siembra, cosecha), se contrata todo, el 100%**. Es decir, estamos trabajando con personal de terceros, con pymes que tienen su personal a los cuales **nosotros les damos capacitación en todo lo que hacen ellos** (pulverización, siembra), al dueño de la pyme más su personal, porque son pequeñas empresitas. [Raúl, ib.]*

Agropecuaria Sanandrés posee 8.300 hectáreas de tierra de propiedad, ubicadas en las localidades ya mencionadas, en dos lotes de proporciones casi idénticas. Desde 1992, año en que introdujeron la siembra directa, la actividad de la empresa comprende la producción, el procesamiento y la comercialización de productos para exportación: *commodities* (soja, trigo y maíz) y *specialities* (arvejas, poroto, garbanzos y maíz pisingallo). La empresa trabaja en dichos cultivos por un sistema de rotación que amplían la cantidad de hectáreas trabajadas a 13.000. Además, comercializa la producción de terceros, lo cual implica el control indirecto de otras 5.000 has. en el noroeste del país, para el cultivo de poroto y garbanzo.

El número de empleados varía de acuerdo a la campaña. En los períodos de máxima actividad, la empresa emplea un total de 80 personas para sus dos campos, en proporciones casi idénticas. En períodos de actividad normal como los que nos tocó observar, el número de empleados no superaba los 26 para cada estancia (incluyendo gerentes, personal administrativo, maestranzas, peones rurales, personal de cocina y de seguridad), de los cuales entre 18 y 22 (69 a 85% de la plantilla empleada) asistieron a los talleres en las distintas “giras” que observé durante 2010. En el apartado siguiente, abordaremos las especificidades de los talleres dirigidos al

grupo de empleados de Agropecuaria Sanandrés, todos ellos, independientemente de sus cargos y ocupación dentro de la empresa, participaban juntos del mismo taller.

### 3.2.3 Los talleres con los empleados

Una primera observación surgía con evidencia en contraste con los talleres dirigidos a los docentes: en los ejercicios propuestos a los empleados, los “facilitadores” de Fuviva introdujeron dinámicas inhibitorias y prescripciones morales en relación con comportamientos o afirmaciones de los mismos: “*al que no le gusta ahí tiene la tranquera*”; “*no hagan chiquilinas del tipo 'aumentarles el sueldo a los de tal sector', vamos a jugar en serio*” (RC, 27/04/2010). No obstante la advertencia, cuando uno de los peones de campo “jugaba” a ser personal de la administración y dijo que lo primero que haría sería aumentar el sueldo a todos los empleados, el facilitador exclamó “*ése se quedó sin laburo, fue lo último que dijo y se quedó sin laburo*” (ib.). Todos se rieron, incluso el gerente de producción. Durante el ejercicio de la “gestión de la negativa” (decir que no ante una demanda que no se puede satisfacer por falta de tiempo o de recursos para cubrir el pedido), el facilitador del taller introdujo pautas de conducta ligadas al consumo de alcohol y de marihuana: “*cuando le digo que no al porro o al vasito de tinto de más, no le digo 'no' a la persona: en la comunicación está la unión*” (ib.).

Las prescripciones que ahora observaba en acto en ámbito de los talleres daban muestras de la atención puesta en el comportamiento público y privado de las personas, tal como Guillermo había señalado durante su entrevista:

*La gente que labura en el campo, vive en el pueblo, con lo cual hay mucha gente que ha venido de Formosa, de Santiago del Estero, algunos de Entre Ríos, han encontrado un lugar y creo que se han adaptado y están medianamente cómodos. Está el trabajo. Y nosotros les pedimos que ellos **traten de ser ordenados, prolijos y de tener buen comportamiento** en el lugar en donde les toca estar. [Entrevista 27/04/2010]*

A diferencia de los talleres con los docentes, quienes forman futuros ciudadanos que podrán eventualmente relacionarse con la empresa o no (como colaboradores, clientes, proveedores, etc.), los empleados debían ser formados en el aquí y ahora, de acuerdo a los valores de la empresa, y esa inmediatez imponía que

ciertas prescripciones se hicieran explícitas.

Tendremos que esperar a permanecer en los territorios de manera prolongada, para que estos elementos que anticipaban la hipótesis de la construcción de subjetividades y la “dirección de las conciencias” (Foucault, 2009) en el marco del modelo socioproductivo encarnado por la empresa, puedan ser colocados en un horizonte de sentidos propio del campo social bajo estudio y así devenir inteligibles. Por ahora sólo se anticipaban como una trama compleja y densa de significados.

Sin embargo, la permanencia prolongada en los territorios que yo esperaba realizar, no estaba en absoluto garantizada, debía aún ser negociada. En efecto, al finalizar la entrevista, Guillermo me lo explicitó: *“Lo que me gustaría es que si hacés una devolución a la Fundación, nos la mandes también a nosotros”* (entrevista, 27/04/2010).

En los talleres para empleados en los dos campos se desarrollaron las mismas temáticas a través de los mismos ejercicios y materiales didácticos. En ambos casos, finalizaron con una exposición de los objetivos y la misión de la empresa (que los empleados, al ser interpelados por Mateo, dijeron desconocer). Mientras leía (entre comillas en la cita que sigue) y comentaba frase por frase los objetivos y la misión de la empresa, Mateo explicitó que los mismos habían sido definidos por los propietarios, quienes *“se habían juntado”* para definir hacia dónde apuntaba y qué era lo importante para la empresa:

*“Agropecuaria Sanandrés es una empresa inserta en la cadena agroindustrial con especialización en la producción de **alimentos**”. Yo había resaltado esa palabra. Lo que hace Agropecuaria Sanandrés es algo que después **alguien va a comer**. Está bueno darse cuenta que es un alimento y le agrego ésto: que es un alimento que se exporta. **Ustedes producen alimentos**. “Busca generar valor no sólo en los dividendos a los dueños sino también en la mejora de la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como clientes, proveedores y contratistas”. O sea, que la empresa vaya bien, que produzca plata pero que esa plata también sea puesta para mejorar la calidad de nuestra gente, clientes, proveedores y contratistas. Uno también va viendo hechos. Como todos, tenemos errores, pero es bueno saber que la empresa está tratando de mejorar y apuntando a esto; “integrándolos al proceso directivo y respetando el medioambiente”; todas las normas ISO y el control de calidad tiene que ver con esto del respeto del medioambiente<sup>32</sup> y en Villa María*

<sup>32</sup> Esta afirmación es incorrecta. La empresa se encuentra certificada bajo la norma de calidad ISO 9001, en lo que concierne los “Procesos de producción, recepción, almacenaje, clasificación, envasado, depósito, despacho y comercialización de cereales, oleaginosas, legumbres y productos especiales”. Esta norma no certifica aspectos ligados al impacto medioambiental, sino sólo a la estandarización de los procesos en una organización.

*estaban haciendo todo la recolección de agroquímicos; “contribuyendo al bienestar de la comunidad en la que está inserta”. Empezar a involucrarse con la gente de la zona. Esto es lo que se propusieron como misión de empresa: dar importancia a la gente. Es bueno saber que **ustedes son parte de esto**. [RC 27 y 28/04/2010]*

Mientras que en el campo de Villa María el taller terminó con estos comentarios de Mateo, en el campo de Pueblo Sanandrés se sucedieron varias intervenciones que apuntaban a destacar las acciones que la empresa desarrollaba en localidades de pertenencia. Así, el gerente administrativo fue el primero en resaltar que a nivel de la comunidad local, la empresa paga los profesores de computación en la escuela pública del pueblo para que los alumnos (y no solamente los hijos de los empleados) tengan acceso a la enseñanza de la informática. Además, contribuye con el pago de los profesores de inglés en la escuela. El jefe de la planta de silos agregó que también para los empleados que no han conseguido el título de estudio primario se mantienen cursos de enseñanza que dicta una maestra jubilada del pueblo. Asimismo, surgió un comentario sobre la colaboración de la empresa con una “comisión de seguridad” surgida a raíz de un robo a una familia del pueblo. La colaboración comprendía la instalación de una cámara de videovigilancia a la entrada del pueblo, además de aportes mensuales para combustible del móvil policial. Uno de los peones aportó que también “ayudan a los chicos que no pueden continuar sus estudios”, agregando que su esposa resultaba ser uno de esos casos: “el señor Sanandrés, la empresa Sanandrés, le ayuda a mi esposa a pagar sus estudios”<sup>33</sup> (RC, 28/04/2010).

Antes de los consuetos aplausos, Raúl, el gerente de producción, concluyó que el taller fue positivo porque “hubo participación de todos”, de cualquier sector y puesto, no obstante “el momento de turbulencia que se está pasando”. Es decir, se explicitaba una relación entre la asistencia/inasistencia al taller con el malestar de los empleados por los despidos de la semana precedente, dejando en evidencia una conexión entre los talleres y la manifestación de la oposición o protesta ante decisiones de la dirección.

No tuve a cargo un “segundo” cierre de los talleres dado que, antes de comenzar, Mateo me había consultado si quería realizarlo y convenimos en que lo haría sólo si los participantes lo solicitaban explícitamente. Pero esa situación no se presentó con los empleados. En este punto, es interesante recordar cómo los docentes

---

<sup>33</sup> La esposa estudia “Administración sanatorial” en Rosario.

habían generado un clima de jolgorio mientras solicitaban que “hablara la antropóloga”. Aunque los contenidos y los ejercicios propuestos en los talleres para estos dos grupos (docentes y empleados) no distaban demasiado (sustancialmente no variaban en cuanto al mensaje y a las metodologías didácticas), la diferencia fundamental radicaba en la dimensión normativa puesta en juego en los talleres para empleados: como ya ejemplificamos, los buenos/malos comportamientos, las buenas/malas decisiones, las buenas/malas actitudes eran continuamente resaltadas, así como también las malas intervenciones fueron inhibidas y criticadas duramente. En este contexto, una figura desconocida para los empleados como una antropóloga, “especialista en investigación” no brindaba ninguna pista sobre cómo interpelarla sin exponerse a la crítica ante una posible “mala” intervención.

### **3.2.4 El taller con las esposas**

Por la tarde, se repetía la fórmula del día anterior: Mateo realizaría un taller para los docentes de todos los niveles educativos en la escuela pública de Pueblo Sanandrés y Horacio para las esposas de empleados en la estancia. Esta vez me preguntaron a cuál de los dos talleres quería asistir y yo elegí quedarme en la estancia para observar el taller con las esposas que me había quedado pendiente de la jornada precedente.

Estaban presentes ocho mujeres. Cuando se presentaron, cada una de las participantes aclaraba en calidad de qué se encontraba allí. Cuatro mujeres eran “esposas de empleados”. Entre las ocupaciones de las “esposas” relevamos: una directora del jardín de infantes del pueblo, tres amas de casa y una mujer que se dedicaba a preparar servicios de catering, cuyo principal cliente era la estancia Sanandrés. Otras tres mujeres habían sido invitadas desde sus ámbitos institucionales de pertenencia: la empleada de la Comuna, la catequista en la parroquia del pueblo, la maestra jubilada que da los cursos a los peones que no terminaron el nivel educativo primario. Por último, se agregó la responsable de calidad de la empresa de propia iniciativa, quien dijo estar allí “*para acompañar*”, dado que a la mañana ya había participado en los talleres para empleados (RC, 28/04/2010).

Todas expresaron su satisfacción por encontrarse allí, asociando los talleres con la posibilidad de “*aprender cosas nuevas*”, “*mejorar en lo personal*”, “*reflexionar sobre cosas que uno hace en automático*”, y considerando que tienen una “*oportunidad única de recibir capacitaciones con gente que viene de Buenos Aires*” (ib.). La maestra jubilada, al interpellarme sobre las diferencias que yo encontraba entre el pueblo y Buenos Aires, no tardó en enfatizar que “*en Buenos Aires todo es mejor (...) estas capacitaciones acá son un lujo*” (ib.).

El tema central del taller observado era la relación entre comprensión, comunicación y unión: una buena comunicación no podría tener lugar sin una “*escucha efectiva*”, para lo cual se debía “*desarrollar la voluntad de querer escuchar*”. En definitiva, se trataba primero de “*comprender para poder ser comprendido*” y, luego, de “*unificar códigos para facilitar la comunicación*” (ib.).

Si bien había ejercicios programados, Horacio dejaba que las mujeres tomen la palabra por largo tiempo y sólo las orientaba para que las temáticas no se desviaran demasiado del tema. Gran parte del tiempo del taller transcurrió fuera de la sala, bajo la sombra de añosos y altísimos pinos, en la amplitud de los jardines de la estancia. En contraste con los talleres dirigidos a los otros grupos (docentes y empleados), los ejercicios para las mujeres se caracterizaban por ser más reflexivos, menos estructurados, las pausas de recreo eran más extensas y el facilitador daba rienda suelta a largas intervenciones sobre vivencias personales que las mujeres no dudaban en exponer. Se podía deducir que sus objetivos eran menos ambiciosos con respecto a los talleres para empleados y para docentes. Por otra parte, no se explicitaron prescripciones moral-normativas como había sucedía ante los empleados.

No muy lejos de donde estábamos, el casco antiguo de la estancia, construido a fines de Siglo XVIII por los primeros integrantes de la familia Sanandrés llegados de España, resaltaba con su color ladrillo entre el verde de la vegetación y el celeste del cielo. En la sala principal del casco, todo el mobiliario se conservaba tal como había sido dispuesto y utilizado por sus primeros dueños, el tiempo se había detenido entre aquellas paredes que recordaban con escudos y armas la delimitación de la propiedad en la pampa de los indios vencidos. Sólo los dueños y el personal de limpieza (dos mujeres) podían acceder al casco antiguo. Cualquier otro visitante sólo podía acceder acompañado por los dueños.



Foto 2: La orientación de las esposas. Estancia Sanandrés, abril 2010.

Durante la pausa, las mujeres hablaron libremente de sus problemas de sobrepeso: una había bajado 40 kilos, la otra 16, la otra debía comenzar a hacer algo al respecto... La empleada de la Comuna, una mujer de unos 40 años, me preguntó si ya conocía la estancia. Como respondí que era la primera vez que estaba allí, agregó “¿viste qué lindo que es acá?!” (ib.). Y comenzó a recordar cuando se organizaba el Día de la Primavera en la estancia, con los maestros y los alumnos de todos los grados de la escuela. Por aquel entonces ella era compañera de grado de Pedrito, uno de los nueve hijos de Pedro Sanandrés. Algunas de las mujeres se sintieron interpeladas por este relato y también me señalaron sus relaciones con la familia; las que no poseían tales referencias, escuchaban con atención respetuosa. La maestra jubilada, por ejemplo, recibía casi diariamente a cinco de los hijos de Pedro en su casa: “los crié con los míos a los cinco”, afirmó con orgullo. Por su parte, la esposa del gerente administrativo que gerencia un servicio de catering, subrayó la continuidad de su relación con la familia: “hace treinta años que trabajo en la estancia” (ib.). Pensando anacrónicamente, Kafka podría haber escrito *El Castillo* con aquellos diálogos.

La invitación a participar de los talleres que se realizaban en la estancia se



revelaba así como un signo de exclusividad, constituía una prueba de cercanía a la familia Sanandrés, un privilegio tal como lo veían aquellas mujeres, de compartir los espacios de la élite.

La observación del taller con las esposas planteó la pregunta sobre la construcción de la posición de la familia como una élite cuya “autoridad natural” (Wright Mills, 2005) parecía insuficiente en el marco de la reconfiguración productiva dada por la adopción del modelo de agronegocios. No obstante la familia había logrado conservar el activo tierra a lo largo de 150 años de trayectoria, nuevas formas de construcción de legitimidad social parecían imponerse en el nuevo contexto.

La empresa manifestaba un fuerte interés en atraer habitantes de los territorios de influencia (más allá de sus empleados) a que participen en los talleres. Para ello les ofrecerá hacerlos parte de sus signos de privilegio: comparte sus espacios (la estancia), sus conocimientos (no olvidemos que uno de los coordinadores de los talleres es miembro de la familia) y un código de comunicación que permite una determinada lectura de la realidad. Si se encuentran a Guillermo Sanandrés en la heladería del pueblo, por ejemplo, podrán demorarse hablando con él de lo que han tratado en los talleres, ganando estatus social ante los pasantes que observarán esa charla informal (esa cercanía) con admiración y lo comentarán ante otros vecinos a la primera oportunidad. Así, la observación de las esposas ponía en evidencia cómo la familia Sanandrés utilizaba su diferencial de estatus social para garantizar la participación a las instancias de formación donde se transmiten valores funcionales al modelo productivo que han adoptado como actor económico.

### **3.2.5 El regreso a las estancias: nuevos escenarios**

Unas semanas después de la primera “gira” me reuní con Tobías quien me había pedido un resumen informal de mis primeras observaciones. Pocos días después recibí una llamada telefónica de Mateo para hacerme una propuesta de “*trabajo de investigación*” en la empresa del sector minería, propiedad del

presidente de la Fuviva, donde se realizaban talleres desde hacía varios años (RC, 3/06/2010). Él le había comentado mi metodología de trabajo y al presidente le había interesado hacer una evaluación en las cuatro plantas de su empresa, ubicadas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, San Juan y Neuquén, más el plantel administrativo-comercial en las oficinas de la Ciudad de Buenos Aires. La cursada del doctorado y el sector productivo de la empresa, alejado de mis intereses de investigación, fueron las razones que me sirvieron para dar una negativa. Aunque propuestas de este tipo iban a seguir apareciendo a lo largo de mi relación con la Fuviva. Tanto en el encuentro con Tobías, como en la conversación telefónica con Mateo les recordé que estaba interesada en observar más espacios donde ellos interactuaran, además de los talleres en Agropecuaria Sanandrés, por ejemplo, le propuse participar a sus reuniones, encuentros y momentos de capacitación propios. No obstante el interés que manifestaban en mantenerse en contacto conmigo (las llamadas telefónicas, la propuesta de trabajo, los encuentros personales), no fui invitada al encuentro de “facilitadores” que tuvo lugar pocos días después, aunque sí me invitaron a la siguiente “gira” de talleres en Agropecuaria Sanandrés. Aquí aparecían las primeras fronteras del campo social bajo estudio que, desde mi posición de antropóloga, no resultaban franqueables.

En agosto, cuando regresamos a las estancias, Mateo me señaló que habían “*diseñado esos talleres en función de mis observaciones*” (RC, 17/08/2010), incorporando una instancia de juegos al aire libre (*outdoor training*) que consistían en alcanzar una meta a través de la resolución de problemas y la superación de obstáculos en equipo. Para ello, habían introducido “*un formador externo especialista en juegos*”, quien viajó con nosotros desde Buenos Aires. Estos talleres estarían orientados a trabajar la “*resistencia a los cambios*” y la temática que desarrollarían era “*profesionalismo: ser profesionales en/de la propia tarea*” (*ib.*). Durante el viaje, la conversación entre Diego y yo carecía de tensiones, el tono era dinámico, entusiasta y denotaba conocimiento recíproco.

Llegados a la estancia de Villa María, sólo nos esperaba Marcos para cenar. Durante la comida, Marcos comentó que había concurrido con Guillermo al congreso de Aapresid, que había sido “*aburridísimo*”: “*Nos pudrimos; no veíamos la hora de volver*”, dijo con énfasis (*ib.*). De allí a pocas semanas tendría lugar, además, el

congreso de CREA, por lo cual estaban “*saturados de tantos congresos*”. Según comentó Mateo, la Fuviva había intentado integrarse entre los ponentes de dicho congreso, pero había sido demasiado tarde y se habían “*quedado afuera de las ponencias*”. También la cooperativa La Juanita que trabaja con El Tejar y la Red Agro-Solidaria, agregó Mateo, quería integrarse entre los ponentes (*ib.*).

Durante la “gira” de agosto reduje la observación de los talleres para darle más lugar al actor económico, a los fines de completar el conocimiento sobre la actividad de Agropecuaria Sanandrés. Por un lado, observé el tambo del campo de Villa María, y por otro, la planta de silos de Pueblo Sanandrés. Durante esta nueva estadía, las figuras de “espía” o “auditora” con las cuales los actores me habían presentado y habían caracterizado mi presencia en el campo en un primer momento, fueron reemplazadas por las de “*investigadora*” o “*experta*” (Mateo, RC, 18/08/2010).

Marcos se ofreció para acompañarme al tambo. Los empleados me saludaron con un “*buen día grupal*” y cada uno se fue a su tarea (RC, 18/08/2010). Trabajaban siete personas, de las cuales una estaba de franco. La actividad comenzó a las 6:00 am. Tres empleados se ubicaron en una fosa de un metro de profundidad, conectando y desconectando las mangueras de las ubres de las vacas, que les quedaban a la altura de las manos. Estaban equipados con gruesos delantales, guantes y botas de goma. Otros dos empleados, uno de ellos a caballo, movían los rodeos, trayendo y llevando grupos de vacas (se trataba de tres rodeos que incluían un total de 500 animales). Finalmente, había un supervisor general de la actividad, el encargado del tambo.

El tensión inicial de los empleados se fue diluyendo cuando me acerqué con el mate y bajé a la fosa donde ellos trabajaban (aunque una vez allí la idea me pareció pésima, pues casi a la altura de nuestras caras, dos escuadrones de culos vacunos nos apuntaban y ciertamente no conocían de maneras). Uno de los empleados era de Formosa, dos oriundos de Santiago del Estero, tres de la zona aledaña a Villa María. Dos de los empleados (el encargado y el asistente del inseminador) tenían secundario completo, el resto no había alcanzado a completar el nivel primario. Los primeros comentarios que me hicieron sobre su propio trabajo revelaban la escasez de mano de obra en los tambos:

*No hay gente que quiera trabajar en esto, aunque acá te ponen en blanco y el tambo es limpio, los animales están cuidados, se higieniza bien a las vacas (...) pero por un sueldo de 2.000 pesos nadie quiere trabajar... [RC 18/08/2010]*

En efecto, el encargado del tambo me confirmó que los últimos tres meses fueron muy difíciles a raíz de la renuncia de dos peones que volvieron a Santiago de Estero de donde eran oriundos y el personal con el que contaba actualmente no era suficiente para cubrir las necesidades de mano de obra que la actividad requería:

*La situación en el tambo es difícil, estuvimos un tiempo sin francos semanales, porque se fueron dos y no consiguen gente. Recién esta semana empezaron con los francos gracias a que todos se adaptaron a los distintos trabajos. Por ejemplo, José es el arreador y hoy está haciendo fosa, yo estoy arreando... Es complicado... [RC, ib.]*



*Foto 3: En la fosa. Tambo de Villa María, agosto 2010.*

Cuando fue avanzando la mañana, ellos se sintieron habilitados para preguntarme de dónde era yo y qué hacía allí. Al mismo tiempo, quedó evidenciado que mi presencia en el campo se ensamblaba con los mecanismos disciplinatorios observados en los talleres:

*Empleado\_1: ¿Usted es psicóloga no?*

*MSC: ¡No! ¡Soy antropóloga!*

*Empleado\_1: Es lo mismo.*

*MSC: ¿Quién les dijo que yo era psicóloga?*

*Empleado\_2: Nos dijeron... (...) El que hoy no vino, está de franco [el inseminador]. Nos dijo que hagamos las cosas bien porque iba a venir la psicóloga. A mí me*

*decía: 'si no hacés bien te van a mandar a que hables con la psicóloga'. [RC 18/08/2010]*

En cuanto a los talleres, los empleados no manifestaron gran entusiasmo y, menos aún, por los “intertalleres”: charlas que se hacían entre un taller y otro “*para ver qué se mejoró, qué se aplicó concretamente de lo que se dijo*” (ib.). Esas reuniones de seguimiento o control, eran conducidas por Marcos Sanandrés y eran aún menos participativas que las instancias de los talleres con los facilitadores de la fundación. Asimismo, destacaron que el grupo de trabajo del tambo quedaba penalizado por el horario en que se organizaban los talleres. Si para el resto de los peones y empleados administrativos, las primeras horas de la tarde correspondían al horario laboral, para ellos constituía un momento de descanso, como remarcaba uno de ellos:

*Ya les dijimos que lo hagan en otro horario, porque nosotros a esa hora es la hora que descansamos. Yo a la tarde es el único momento que tengo para estar con mi hija, porque cuando llego a la noche ella ya está dormida... si los demás dejan de trabajar para ir al taller ¿por qué nosotros tenemos que ir en el horario de descanso? [Ib.]*

La primera media jornada laboral del tambo terminó al mediodía. Los empleados tendrían un breve descanso ese día pues el taller comenzaba a las 14 hs. Normalmente, descansan hasta las 17 hs, momento en que retoman la segunda media jornada laboral hasta las 22 hs. Nos volvimos a encontrar esa tarde en las oficinas donde tendría lugar la introducción a los talleres antes de que comenzaran los juegos.

También en esa oportunidad el programa se repitió de manera idéntica para los dos campos. Las actividades que se desarrollaron durante la jornada ligaban la noción de “*profesionalismo*” con la de “*innovación*” y la “*adaptación a los cambios*”. Antes de realizar las actividades al aire libre se proyectaron fotos y un video<sup>34</sup> sobre las transformaciones tecnológicas en la actividad agrícola a través del tiempo. Las imágenes del pasado (alambrado, ganado, arado, pequeñas parcelas cultivadas, trabajadores con herramientas manuales, etc.) se ligaban a una mayor cantidad de trabajo por persona: “*se trabajaba mucho más*”, “*se trabajaba de sol a sol*”, “*era muy sacrificado*” (Mateo, RC, 18/08/2010). El trabajo de Balsa (2006a) en el territorio pampeano del norte de la provincia de Buenos Aires a escasos 60 kilómetros de la ubicación de la estancia Sanandrés, que abarca el período anterior a

---

<sup>34</sup> Según el RC del 18 de agosto de 2010, el video correspondía a material editado por la fundación Darsecuenta, cuya página web no se encuentra más online.

nuestro recorte (desde la década del '30 hasta fines de los '80), confirma esta visión presentada por Mateo del trabajo rural: los testimonios de los productores recogidos por Balsa destacan un pasado en los términos de “una vida dura y monótona”, “llena de privaciones”, en la que “se maduraba en un contexto de duro trabajo agropecuario” (Balsa, 2006a:75-79).

Las imágenes del presente (grandes máquinas de siembra/cosecha, amplias superficies cultivadas, trabajadores con computadoras, etc.) se relacionaban con una tendencia evolutiva natural hacia el progreso, donde el “profesionalismo” se presentaba como la capacidad de adaptación a los cambios: “*Cada vez hay más cambios, más tecnología y uno tiene que ir afrontando esos cambios (...). Adaptarse a los cambios es profesional. Es fundamental para seguir creciendo*” (Mateo, *ib.*). Mientras que la posibilidad de resistirse a los cambios reflejaba un comportamiento improductivo, poco útil para la persona: “*Las cosas cambian aunque no nos gusten, así que mientras vos te quejás las cosas siguen cambiando*” (Horacio, *ib.*).

En tanto se desplegaban estas ideas, las imágenes comenzaron a mostrar las modernas instalaciones (silos computarizados, embolsadoras automáticas, etc.) y los empleados y empleadas de la empresa en la actualidad (con implementos de seguridad para quienes trabajan en la planta y trabajando en computadoras para los que se desempeñan en las oficinas).

Luego de este primer momento reflexivo, se pasó a los juegos que consistieron en la superación de obstáculos y la resolución de problemas prácticos a través de ejercicios físicos que requerían un mínimo de fuerza, elasticidad y flexibilidad corporal. Todos participaban con gran entusiasmo y cuando les pregunté a los empleados del tambo si estaban cansados me respondieron que no, incluso uno de ellos aprovechó la confianza que habíamos establecido para cargarme: “*¡Ud. me parece que se acuesta tarde!*”, me dijo en tono burlón. ¿Dónde habían quedado sus percepciones negativas de los talleres, tal como me las habían manifestado esa mañana? ¿En qué momento se habían diluido o matizado como para permitir una participación jocosa y activa en las actividades propuestas?

Cuando los juegos se dieron por terminados, algunos estaban todavía agitados por las corridas y los esfuerzos de las pruebas, otros bromeaban sobre tropiezos, caídas y errores. Mientras todos nos dirigíamos a las oficinas para tomar un refresco

antes de retirarnos, me acerqué a dos empleados que no conocía y estaban hablando entre sí para conocer sus impresiones y su vivencia de los juegos. Uno de ellos tomó la palabra, mientras que el otro se fue:

*Si te lo tomás en serio y escuchás lo que te dicen en los talleres te sirve muchísimo en el trabajo (...) te ayuda a pensar cómo estás trabajando... Yo ahora me siento responsable por lo que hago, me doy cuenta lo que implica mi trabajo (...) si algo sale mal, vuelve para atrás. [RC 19/08/2010]*



Foto 4: En el aire de Villa María, agosto 2010.

Este santiagueño que vive en una casita en la estancia de Villa María, está casado y tiene una hija, trabaja desde hace algunos años en el control de semillas para exportación. “Se trabaja mucho (...) en la época de cosecha se trabaja hasta las dos de la mañana” (ib.), me aclaró para reforzar su sentido de responsabilidad para con su tarea. Con respecto a los talleres me transmitió que le habían brindado herramientas para “pensar mejor” su trabajo, para entender que lo que él hacía “no terminaba ahí” (ib.): su trabajo no era algo aislado, sino que estaba inserto en una cadena productiva de exportación. Para él, advertir este nuevo posicionamiento conllevaba un sentimiento de mayor responsabilidad ante su tarea. El empleado entendía así que un buen trabajo no consiste sólo en realizar correctamente una tarea, sino que pasa también por entender las implicancias de la propia tarea para con el

*contexto productivo mayor en el que esa tarea deviene imprescindible.*

Otros dos empleados, una mujer joven encargada de tareas administrativas y un hombre con responsabilidad en el manejo general de la actividad quien entendí que era la mano derecha de Marcos en el día a día, posicionaron los talleres en el marco de la estrategia empresarial de gestión del personal:

*Empleado: Estos talleres son parte de la misión de la empresa, la empresa busca que todos los empleados se sientan parte, se involucren con la empresa. Si la cosecha es buena todos nos ponemos contentos y si es mala, todos andamos tristes. Eso se ve en la gente, andan tristes, los ves.*

*Empleada: Cuando fue el tornado en Pueblo Sanandrés que tiró abajo los árboles, los silos, no sabés cómo estaba la gente, había un sentimiento de tristeza en todos, incluso fue gente de acá a ayudar. Fue muy triste.*

*Empleado: Agropecuaria Sanandrés busca que te sientas parte de lo que pasa en la empresa. Si gano un 10% menos que en otro lado no me importa, porque sé que si tengo un familiar enfermo y necesito 10 días me los van a dar, o si necesito un adelanto por un problema, lo tienen en cuenta. [RC 18/08/2010]*

Estas interacciones que mantuve con los empleados no pasaron desapercibidas a Mateo y a Marcos, quienes me transmitieron su interés en conocer los resultados de aquellas observaciones. La devolución que habíamos pactado comenzaba a generar fuertes expectativas en los actores: “*Te vimos hablando con gente que no dice ni una palabra*”, me dijo Mateo; “*esperamos el informe*”, agregó Marcos (*ib.*).

En la estancia de Pueblo Sanandrés se repitieron los mismos ejercicios, las mismas lecturas y dinámicas. Los talleres culminaron con una frase que constituía un disparador para reflexionar (reflexión que debía realizarse de manera individual) y que implicaba un posicionamiento con respecto a la innovación, comprendiendo los cambios concretos (en las técnicas, las herramientas, en la organización, etc.) y las transformaciones culturales (profesionalismo, formación del personal, protocolización de la comunicación, etc.). El disparador utilizado fue la siguiente frase de Eric Hoffer: “*En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la tierra, mientras que los sabelotodo se encontrarán perfectamente equipados para un mundo que ya no existe*” (*ib.*).

Luego del taller, cada uno volvió a su lugar de trabajo y a su tarea. El apoderado de la empresa se ofreció para llevarme en la camioneta hasta la planta de silos y me dejó en la entrada. Afuera de la planta, estacionados a los costados de una calle bajo la sombra de añosos eucaliptos, unos doce o quince camiones esperaban su turno para descargar semillas provenientes de productores asociados de la región. El



predio constaba de un primer edificio donde se hallaban oficinas y trabajaba el encargado de la planta, un gran galpón donde se embolsaba el cereal y se estoqueaban las bolsas antes de la carga de camiones y unos veinte silos para el almacenaje y el proceso de los granos.

Antes de llegar a la planta, pasé por las oficinas donde estaba el encargado, un hombre de unos 45 años, casado, con dos hijos, oriundo de una localidad santafecina ubicada a unos 100 km de allí. Hacía cuatro años había decidido trasladarse a Pueblo Sanandrés con su familia, por motivos exclusivamente laborales. Además del trabajo, la empresa le facilitó la vivienda. De la empresa destacó *“el valor que le dan al personal”*. Eso él *“nunca lo había visto en ningún lado”*, debió adaptarse a esa forma de hacer las cosas, de tratar el personal: *“Si hay un empleado con problemas, hay que escucharlo y tratar de ayudar”*, esa sería la línea de la empresa que él aprendió a seguir desde que estaba allí. Como habló de problemas con el personal, aproveché para traer la situación de los despidos que habían tenido lugar en abril pasado. Concretamente le pregunté cómo se encontraba el personal en la actualidad con respecto a esos despidos que en su momento habían generado cierto malestar:

*No, no hay conflicto para nada. Eso fue algo muy puntal con esas dos personas. La gente no tuvo ni tiene problemas en venir a laburar, tienen una gran predisposición. Estos últimos meses trabajaron domingos y feriados y ni un problema. [RC 19/08/2010]*

En la planta se estaba embolsando maíz pisingallo y preparando la carga de camiones. Me acerqué a hablar con dos santiagueños que estaban estibando las bolsas de cereal (*“armaban un pilote”*), uno de ellos trabajaba y vivía hacía 15 años en Pueblo Sanandrés, el otro hacía 6 años; ambos habían llegado al pueblo traídos por sus hermanos mayores, quienes ya trabajaban para la estancia y con el único fin de emplearse allí. Usaban cascos de seguridad (*“siempre usamos”*, me aclararon) y no parecían cansarse no obstante el pasar del tiempo cargando y descargando bolsas de 50 kilos. Su horario de trabajo era de lunes a sábados, de 7:30 am a 11:30 y de 13:30 a 18:30 hs., el horario para todos los que trabajan en la planta de silos. Una de las virtudes de trabajar para la estancia Sanandrés que señalaron fue que *“estás en blanco, a diferencia del norte, que no encontrás a nadie que te ponga en blanco”*, por eso no tiene problemas en *“laburar los domingos, porque pagan el doble”* (RC, 19/08/2010).

Seguí recorriendo la planta, al fondo de la misma, en torno a una mesa, dos mujeres etiquetaban bolsas vacías con información del grano que luego contendrían y me ofrecí para ayudarlas. Les pagaban por etiqueta o sello puesto: 0,035 centavos de peso por etiqueta y 0,02 centavos por sello. Por una jornada laboral de ocho horas sacaban unos 20 pesos aproximadamente y trabajaban entre 15 y 20 días al mes<sup>35</sup>, no estaban “fijas” sino que “las llamaban cuando necesitaban” (ib.).

Hablamos del taller. La mujer mayor, una señora de unos 50 años, había tenido un accidente en moto no mucho tiempo atrás y tenía todavía muy limitada la movilidad de una de sus manos. Me confesó que cuando vio las pruebas con cuerdas y en suspensión, lo primero que pensó fue en no participar, todavía estaba muy sensible por el accidente y el recuerdo de la caída no era de lo más apropiado para enfrentar pruebas donde el cuerpo quedaba suspendido en el aire. Su mano le dolía ante el mínimo esfuerzo y no podía realizar presión suficiente con ella como para sostenerse en equilibrio. Sin embargo, me dijo orgullosa: “Pensé que no iba a poder participar... ¡pero no me perdí de nada!” (RC, 19/08/2010). Luego pasó a detallarme algunos de los momentos más difíciles, donde su voluntad de continuar participando se ponía a prueba constantemente. La vivencia le demostró que podía ir más allá de sus temores y sus obstáculos físicos, y en ese sentido, el juego le reveló aspectos de sí misma que la sorprendieron, le mostraron alternativas y capacidades para explotar.

Pero en los talleres además se buscaba generar un tipo de reflexión individual, por ejemplo, aquella que se planteaba en torno a la “herencia de la tierra”: ¿Qué significado tenía para quienes trabajan en una empresa que posee 8.300 hectáreas de tierra fértil de propiedad y administra otras 5.000 hectáreas de terceros, la esperanza de “heredar la tierra” con la cual había culminado esa edición de los talleres? ¿Constituía una motivación suficiente para “subirse a los nuevos cambios” (Mateo, ib.)? Para avanzar en las respuestas a estas preguntas la observación de los talleres era insuficiente, se debía interpelar a los destinatarios de esta formación desde la cotidianidad de sus vidas, se debía conocer el pueblo rural que se formó a lo largo de la trayectoria de la empresa y a (al menos parte de) sus 900 habitantes.

---

<sup>35</sup> El salario mínimo vital y móvil en 2010 era de 1740 pesos para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal completa de trabajo y de 8,70 pesos por hora, para los trabajadores jornalizados (Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas).



Foto 5: En el aire de Sanandrés, agosto 2010.

Hasta allí, la espacialidad y la temporalidad observada habían sido aquellas que la Fuviva me había impuesto: era la temporalidad de las “giras” y el espacio de los talleres. Ese recorte espacio-temporal me había permitido conocer los actores implicados en la realización de talleres (los “facilitadores” de Fuviva y los dueños de una empresa en la cual observamos su implementación), las dinámicas que se despliegan durante los mismos, los contenidos y las herramientas didácticas utilizadas, los distintos grupos de participantes (docentes, empleados, esposas) y algunas resistencias de parte de los mismos. Pero ese recorte espacio-temporal impedía conocer cómo se jugaban aquellos contenidos y dinámicas en la cotidianidad de los participantes, más allá de los talleres, esos momentos extraordinarios que rompían con el *continuum* de la vida de las personas.

Era necesario desplazar la mirada de los talleres para posicionarse, en primer lugar, desde la cotidianidad de la fundación (aún no habíamos realizado entrevistas en profundidad a ningún miembro de la misma, ni presenciado reuniones o participado de la cotidianidad de este actor), y en segundo lugar, en Pueblo

Sanandrés, para develar qué sucedía y cómo se resignificaban esos “valores”, esos contenidos que observamos desplegarse durante los talleres. En definitiva, era necesario que los actores me habilitaran para permanecer y habitar esos espacios. Y aquí, la devolución intelectual de las primeras observaciones realizadas jugó un rol crucial para la continuidad y la ampliación de la investigación.

### **3.2.6 La antropología conquista a los actores: devolución de las observaciones realizadas durante la implementación de los talleres**

A fines de septiembre, después de que Mateo me recordara por mail y por teléfono que en Agropecuaria Sanandrés estaban “*esperando el informe*”, envié la devolución de mis observaciones a Guillermo, Marcos, Mateo y Tobías. El documento fue elaborado desde la perspectiva de quien contrataba los talleres. Por lo tanto, evidenciaba algunos rasgos funcionales de los talleres que podían resultar interesantes, de acuerdo a los objetivos que los dueños de la empresa me habían transmitido: los talleres como espacios de catarsis y socialización, y como instancias de aprendizaje y mejoramiento. También se presentaba un análisis de los juegos como ejercicios de superación de obstáculos personales, expresión de modos de trabajo y de las relaciones interpersonales. Por último, se señalaba la penalización de los trabajadores del tambo que sacrifican su horario de descanso para concurrir a los talleres y de quienes deben quedarse después de hora para terminar las tareas interrumpidas por el taller. En cada sección se presentaban testimonios para ejemplificar empíricamente las afirmaciones, resguardando taxativamente la identidad de mis interlocutores.

El primero en responder fue Mateo, quien escribía con copia a Tobías, subrayando con entusiasmo “la cantidad de cuestiones” que el informe ponía en evidencia y “la importancia de los juegos” que ahora veían como una instancia crucial (Mail, 1/10/2010). Asimismo, recibí una nueva invitación para hablar de una propuesta de trabajo, luego de que el presidente de la Fundación, leyera el “informe”; invitación que rechacé explicándoles que mi mayor compromiso era llevar a cabo la

investigación de la que ellos eran objeto, para lo cual estaba becada.

El campo social bajo estudio había requerido de un tiempo, de un grado de interacción y de compromiso con los actores que se cristalizó recién después de nueve meses de investigación. Y fue a partir de la entrega de la elaboración intelectual de mi parte, como cristalización material de ese compromiso, cuando pude finalmente realizar lo que formalmente llamamos entrevistas en profundidad a Mateo, al presidente de la Fuviva, a Tobías, así como a otros colaboradores de la fundación que presentaremos más adelante. En efecto, mientras que el acceso a la observación de los talleres en empresas no presentó obstáculos ni particulares dificultades, conocer las trayectorias personales y profesionales de los miembros de la fundación, así como identificar la conexión de la Fuviva con el sector del agro, fue una tarea lenta y perseverante. Y aún en los encuentros que posteriormente concretamos con cada uno, donde habilitamos a los actores para que libremente construyan el relato de sus vidas, sus narraciones no abundaban en informaciones personales y carecían de referencias a una trayectoria profesional exitosa, a su posición social favorecida o a su familia de origen. De dónde venían, cuál había sido la trayectoria personal y profesional de los actores fue un misterio durante casi un año. Poder hablar sobre los empresarios que habían conformado aquella fundación, sobre la formación que habían tenido, los sectores en los que trabajaban, entre otras cosas, sucedió sólo a fines de ese primer año de la investigación, entre noviembre y diciembre de 2010. Sin embargo, mi rechazo a las propuestas laborales marcarían un límite a la investigación de este campo social, como veremos en el próximo apartado.

Por otra parte, el “informe” también había movilizad a la empresa del agro que conocimos: Guillermo Sanandrés me citó en un bar en Retiro donde me recibió con una exclamación de gran satisfacción: “*¡Qué trabajito te mandaste eh?!*”. Allí me comunicó que cerrarían el tambo, pues no era rentable para la empresa. A breve comenzarían un proceso de relocalización de los empleados implicados (en la propia empresa en otros puestos y en otros tambos de la zona) y el desarme de la actividad que debería culminar a más tardar a mediados del año próximo. Era el momento oportuno para introducir la solicitud de un trabajo de campo prolongado tanto en la Fuviva, como en las poblaciones de influencia de la empresa. Guillermo estuvo de acuerdo con mi propuesta de realizar una estadía prolongada en Pueblo Sanandrés,

pero como veremos en el capítulo 6, concretar ese trabajo requirió mucho más que ese acuerdo “de palabra” entre un “hombre de campo” y una antropóloga.

En la fundación, comencé a organizar encuentros individuales con algunos de sus miembros donde ellos construían el relato de su trayectoria y la de la fundación y, yo, por mi parte, podía reiterar la solicitud de realizar trabajo de campo en la sede de Fuviva. Pero cada entrevista que realizaba recibía nuevamente una propuesta de trabajo, los entrevistados me invitaban a escribir una propuesta de colaboración o me hablaban de las ventajas de trabajar para la fundación. La frontera que el campo social marcaba a una investigadora no podía atravesarse sin tomar un compromiso mayor, aquel que implicaba correrme de la posición de investigadora para pasar a ser colaboradora de la fundación, bajo un régimen salarial o retributivo. Como veremos en el próximo apartado, dado que el posicionamiento epistemológico que había asumido no contemplaba la posibilidad de este desplazamiento, permanecí circulando por esa frontera –realizando entrevistas en profundidad a los miembros de la fundación, algunas veces en la sede la fundación, otras en bares–, pero sin lograr atravesarla.

### 3.3 La Fuviva: su conformación y estructura

El relato fundacional de Fuviva, tal como nos lo transmitió su presidente, a quien llamaremos Pablo, confirmaba la versión que me había dado Ernesto en Expoagro y sucesivamente Mateo durante nuestro primer viaje hacia Villa María. Este relato remitía al momento de la crisis social, económica y política del 2001-2002, definida como “*una crisis de valores*” y a la iniciativa de un grupo de ocho empresarios quienes, pensándose a sí mismos –con altas resonancias schumpeterianas– como líderes naturales para conducir un “*cambio cultural*”, decidieron realizar acciones concretas desde su posición social (como empresarios, como presidentes de clubes, de asociaciones de empresarios, como miembros de instituciones educativas, etc.) con el objetivo de construir “*un país mejor*” (Entrevistas de Mateo, Ernesto y Pablo).

Como Pablo me explicaba durante la entrevista, en un primer momento, la coyuntura de la crisis los motivó a organizar momentos de reflexión sobre la recurrencia de las mismas en el país y las posibles causas de dicha sistematicidad:

*En el 2000 y en el 2002 el IAE [Escuela de negocios de la Universidad Austral] convoca a sus ex-alumnos a debatir sobre los orígenes de la crisis que se vivía y sobre el rol del empresario en la sociedad. Para mí fue una experiencia muy enriquecedora porque realmente vi que **el empresario tiene un rol muy importante a llevar adelante en la sociedad** y me di cuenta que finalmente lo que pasa es que el sector privado es naturalmente el dador de trabajo. (...) la verdad es que todos nosotros nos pasamos la vida trabajando, de manera que **interactuar dentro del mundo del trabajo en cosas como reflexionar sobre cómo construir un país mejor, es el ámbito natural para hacerlo**. Y me di cuenta también que **el empresario tiene un poder muy grande que es su capacidad de influir sobre otros**, (...) la capacidad de influir que tiene es muy grande por sus relaciones, por su trayectoria, por su propia capacidad de liderar. **Descubrí algo que era evidente pero que no lo había visto hasta ese momento** y a partir de ahí nos empezamos a reunir con unos empresarios amigos a ver qué podíamos hacer para tratar de usar esta influencia positivamente y a través del mundo del trabajo, buscando producir un cambio cultural. **Claramente, la recurrencia de las crisis que tenemos tiene su origen en un problema cultural**. [Entrevista 10/11/2010]*

Los empresarios que idearon, financiaron y se encontraban al mando estratégico de la Fuviva durante la investigación realizada, eran (todos) hombres, en torno a los sesenta años, casados, con más de cuatro hijos cada uno y numerosos nietos. Cuatro de ellos realizaron sus estudios de educación media en el colegio privado de San Isidro que ya mencionamos, el Colegio Cardenal Newman, donde

estudiaron Guillermo, Marcos y Mateo Sanandrés, y donde también estudió Ernesto, el director comercial de la Fuviva. Cinco de los ocho empresarios fundadores se graduaron en la Pontificia Universidad Católica Argentina, dos en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y sólo uno en la UBA. El sector financiero, el de consultoría financiera y contable y el de las aseguraciones correspondían a los sectores de actividad de cuatro miembros fundadores, uno de los cuales era también un agroempresario. El sector industrial involucraba a dos, uno de ellos dirigía asimismo una empresa agropecuaria. En total, el sector del agro estaba representado por cuatro de los ocho empresarios involucrados en la creación de la Fuviva, entre los cuales se encontraba el presidente y fundador de El Tejar, fallecido en septiembre de 2010. Otra característica del grupo fundador estaba constituida por su relación con la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE): seis de los ocho empresarios formaban parte de dicha asociación en 2010. Tal como describe Mateo a este grupo de hombres, se trata de empresarios “exitosos” con un interés manifiesto en la formación de las personas:

*(...) son todos empresarios que les ha ido bien en la vida, en el mundo empresario, dentro de sus actividades, todos les han dado una importancia a los valores y a la formación muy grande, que durante muchos años de su vida han hecho muchas cosas por lo que es formativo y de acción social. El gran desafío que se ponían ellos era cómo llevar esto a las empresas y más a la sociedad. [Entrevista 8/11/2010]*

La amistad que existía entre los ocho hombres facilitaba las ocasiones de encuentros informales y en compañía de sus grupos familiares. Estos encuentros tenían como precedente los “retiros espirituales” que los hombres realizaban desde hacía muchos años junto a sus esposas, como practicantes de la religión católica. Las reuniones se organizaban en las casas de familia y tuvieron una periodicidad semanal durante un año y medio, salvo períodos de vacaciones, incluyendo en algunas ocasiones a las generaciones anteriores y a las sucesivas, de manera que conseguían tener “una visión de la sociedad que abarcaba un siglo entero” (Pablo, *ib.*). A partir de estas puestas en común de las distintas experiencias generacionales concluyeron que las crisis tenían una “raíz cultural”, más específicamente, eran efecto de una “degradación” de matriz cultural:

*Era muy interesante escuchar la sociedad que habían vivido nuestros padres cuando eran jóvenes, la que habíamos vivido nosotros y la que estaban viviendo nuestros hijos. Y ahí se ve con total claridad esta **degradación que ha tenido la cultura**. Se ve de una forma fuertísima cómo se fue deteriorando la cultura del trabajo, el respeto hacia quienes en otro momento eran los **líderes naturales o ejercían la***



**autoridad** (...): el policía de la esquina, el comisario del pueblo, el sacerdote, el gerente del Banco Nación eran los **referentes naturales de una comunidad** tiempo atrás y hoy no son tenidos en cuenta. Lo que se ve claramente es que **todos estos años de crisis recurrentes hicieron estragos en la cultura del trabajo. Entonces para que una sociedad funcione razonablemente bien tiene que haber una cultura que le permita hacerlo y tiene que haber liderazgos que sostengan la cultura.** (...) El propósito o el sueño [de la fundación es] tratar de darles a las empresas una herramienta para reconstruir una cultura de trabajo que permita que las personas crezcan como tales. Lo que se ve en esta degradación que decíamos es que los líderes se olvidaron de las personas y se olvidaron de tener un sueño común. (...) Nuestro sueño es ese, **volver a reconfigurar esa cultura poniendo a la persona en el centro de todo**, porque la persona es el centro de toda actividad. (...) Ese grupo de amigos, muy amigos, que fuimos los que nos empezamos a reunir desde un principio, después fuimos sumando otros amigos también, en el fondo **todos tenemos una formación en la fe bastante fuerte.** Nuestros orígenes vienen de muchos años de trabajar con jóvenes en retiros espirituales, en reuniones de ese tipo durante alrededor de 20 años. También **esto de que el centro de toda actividad humana es la persona también tiene sus orígenes por ahí, porque uno no concibe la vida de otra manera.** [Pablo, ib.]

En un segundo momento, en 2004, el grupo de empresarios decidió confirmar su visión a través de una encuesta realizada por una consultora a una muestra de 450 casos con amplia representatividad de sectores sociales; trabajo al que accedí a través de Pablo quien me lo envió luego de nuestro encuentro. Si bien el ámbito laboral aparecía como el menos relevante a la hora de “transmitir valores” y los empresarios como los “menos comprometidos” con los valores (seguidos sólo por los políticos), los resultados de la encuesta confirmaron la “importancia de los valores” y permitieron identificar aquellos de mayor impacto en la vida social: la honestidad, la responsabilidad y el respeto. Asimismo, los datos recogidos pusieron en evidencia los ámbitos privilegiados para la formación en valores que los encuestados reconocían: la familia y la escuela (primaria y secundaria).

Sin embargo, reactualizando un “liderazgo natural” que los empoderaba “naturalmente”, el lugar desde donde la fundación se propuso comenzar su trabajo fue la empresa: sus empleados y directivos. Y sólo posteriormente y de la mano de éstas, como bien nos había explicado Mateo algunos meses atrás, llegaron al ámbito familiar (los talleres con las esposas son un ejemplo de esta llegada) y al ámbito de la educación formal (los talleres con los docentes y con los alumnos en las escuelas).

¿Por qué empezar por la empresa si los resultados de la encuesta indicaban que éste es el lugar menos apropiado para hablar de valores y que, además, no corresponde a un ámbito privilegiado para la transmisión de los mismos? En primer

lugar, lo más evidente resulta del hecho de que los empresarios controlan esos espacios y pueden decidir romper la rutina laboral con eventos extraordinarios como los talleres. En segundo lugar, además de este “público cautivo” constituido por sus empleados, las empresas poseen recursos materiales como los necesarios para retribuir económicamente a los “facilitadores”, espacios físicos y herramientas para llevar a cabo la formación, etc.. Sin embargo, a partir del encuentro con Pablo, se revelaban motivaciones menos evidentes y a la vez más significativas. En efecto, la preocupación mayor de los empresarios fundadores aparecía ligada a la reactualización de una concepción de la actividad laboral como fuente de realización personal y felicidad, identificada como característica de la Argentina de principios de siglo XX, según la visión de los actores. En palabras de Pablo:

*A principios del siglo pasado Argentina tenía una cultura basada en el mérito, en el esfuerzo, en el interés por ser alguien más adelante y eso se perdió. Hubo liderazgos que lograron conformar esa cultura a principios de siglo pasado que por alguna circunstancia dejaron de transmitir, o no hubo quien tomara la posta y eso se degradó completamente. (...) particularmente mi padre y otras personas influyeron fuertemente y me enseñaron que **el trabajo debe ser un modo de realización, que el trabajo básicamente es motivo de diversión o de alegría y no un yugo al que tenés que estar sometido para sacar un rédito económico. O sea, el darle a la vida de trabajo esas características creemos que es una cosa esencial, por eso hacemos mucho hincapié en esta cultura del trabajo en que el hombre debe ser feliz haciendo lo que hace.** (...) Y en esta cultura que soñamos recrear por supuesto el destinatario es la persona. Es un camino muy largo (...) porque son cosas que uno debe buscarlas más en su interioridad. [Entrevista 10/11/2010]*

El último paso para el grupo de empresarios fue identificar un formato, el de los talleres, para transmitir los contenidos ligados al problema que ahora veían con mayor contundencia: “*la falta de valores en las personas*” (ib.). El problema era que no se trataba sólo de promocionar, difundir, comunicar determinados contenidos... el gran desafío era que las personas debían poder apropiarse de estos contenidos transmitidos, hacerlos suyos, ponerlos en práctica en los distintos ámbitos sociales en los que se movieran e interactuaran:

*El desafío era cómo hablar a los diferentes sectores y realmente trabajar esos temas, que los internalicen y vean qué se puede llevar a la acción. Y por otro lado, empezar a descubrir las necesidades de los sectores y los motivos por los cuales los valores quedan de lado para trabajar sobre algo más concreto (...) Estaba claro que había que hacer talleres y no conferencias y empezar a buscarle el formato a los talleres. [Mateo, RC 26/04/2010]*

La diferencia metodológica del taller consiste en que hay una experimentación, a través ejercicios reflexivos y del juego, del contenido que se quiere transmitir.

Mateo nos señalaba, de hecho, que los valores no pueden ser impuestos, no pueden ser adoptados por obligación, requieren de una experimentación que confirmen que al poner en práctica estos valores, “yo me siento mejor, hago mejor las cosas y soy reconocido por los demás por ello” (ib.). Se trataría de ver lo que antes no se veía, escuchar lo que no se escuchaba, abrirse a nuevas ideas, iluminarse, donde el taller es ese espacio que permite, que posibilita a la persona experimentar dichos cambios:

*Lo que veo es que no te pueden decir: 'tenés que ser ordenado' o 'hay que ser ordenado', porque no vas a ser ordenado porque 'tenías que' serlo. De alguna manera es ver la cosa. O: 'tenés que ser más comprometido en tu trabajo', [sino más bien] rever la importancia del compromiso, en qué me puede ayudar el compromiso, qué problemas tenemos a nivel individual y a nivel grupo que siendo más comprometidos podamos mejorar... Entonces la metodología ésta para generar cambios individuales y en grupos creo que es la más adecuada y fue bueno. (...) el objetivo de la Fundación es transmitir valores y que se adopten valores en la sociedad. Y el taller es una metodología. [Mateo, ib.]*

A partir de 2005, la actividad de la Fundación se concentró en la implementación de “talleres de formación en valores”, en el sector empresarial (en algunos casos como parte de programas de responsabilidad social empresarial), educativo (tanto en escuelas públicas como privadas), en el sector público (distintos municipios, policía, bomberos) y en el ámbito social (clubes deportivos, asociaciones de asistencia a poblaciones con necesidades materiales y formativas, etc.). En el momento inicial, la estructura de la organización era mínima: dos de los fundadores, de hecho, daban algunos talleres y para otros se contrataban consultoras a las que se les daban los contenidos que debían desarrollar. Tobías fue el primer facilitador contratado como “externo” (según la terminología utilizada por los actores para indicar a quienes sólo trabajan ocasionalmente para la fundación) y estuvo acompañando a uno de los fundadores a las primeras giras que hicieron en el interior, durante aquellos primeros meses. Unos cuatro meses después de su debut como facilitador conoció a Ernesto, el actual director comercial de Fuviva, de quien escuchamos por primera vez sobre la existencia de la fundación en Expoagro 2010. Cuando todavía no había una estructura organizativa consolidada y se encontraban aún probando distintas modalidades y herramientas didácticas para el armado definitivo de los talleres, el ingreso de Ernesto desplazó a Tobías de la incipiente estructura. Tobías será reincorporado más adelante, ya de manera definitiva, primero como facilitador y luego a cargo de la coordinación de todos los talleres y facilitadores. Desde su perspectiva, su alejamiento se explicaba por una mayor

“cercanía” de Ernesto a los empresarios fundadores:

*Tobías: Me presentan [a Ernesto] en el aeropuerto y me dice: 'Hola, qué tal, yo vengo a ver, me dijo Pablo (porque él lo conocía a Pablo), vengo a ver de qué se trata'. Muy buena empatía desde el principio. Fuimos a Córdoba y a Ernesto le partió la cabeza, se ve que le cayó la ficha de algo que él estaba buscando o estaba necesitando y quedó ¡muy movilizado! ¡muy movilizado! por los talleres. Y después lo que pasó fue que... él... él quedó... él quedó más adentro de la Fundación que yo, por una serie de razones. Él quedó trabajando con XX [uno de los fundadores], ya incluso haciendo giras. Yo sentí en ese momento que me había quedado afuera. (...) Yo arranqué, me metieron en el freezer, después me sacaron del freezer...*

*MSC: Pero ¿por qué te metieron en el freezer?*

*Tobías: Para mí porque Ernesto estaba mucho más cercano a la gente de la Fundación, a nivel personal conocía mucho más a Pablo y a otra gente, y quedó por eso, por un vínculo. Y también es cierto que yo estaba con mucho trabajo, yo probablemente nunca fui lo suficientemente claro en su momento como para decir: 'che, a mí me interesa esto'. Probablemente también pudo haber sido eso también, uno también no es del todo claro... Yo en ese momento estaba ¡quemado de laburo! (...) Pero a mí la Fundación me encantaba y yo veía que de a poquito me iban llamando para más talleres, y yo veía que cada vez iba creciendo más, pero era muy incipiente, era muy como externo. (...) si bien el primer taller lo di en 2005, fue todo muy paulatino. (...) habré quedado full time en la Fundación en mayo del 2009, (...) así que fue muy gradual digamos mi involucramiento en la Fundación. [Entrevista 3/12/2010]*

Mientras a Tobías le llevó cuatro años ingresar de manera definitiva a la fundación (“full time”), Ernesto fue inmediatamente insertado en la estructura de la misma y de manera permanente. Si analizamos la trayectoria educativa y profesional de Ernesto, deviene inteligible este desplazamiento de Tobías que él nos indicaba con la existencia de un vínculo entre los fundadores y Ernesto. ¿De qué vínculo se trataba? ¿De dónde y cómo se conocían entre sí? Nuevamente, la respuesta a estas preguntas demoró meses hasta que finalmente pudimos abordar a Ernesto, no en el ámbito de una entrevista sino de un encuentro en el que tuvimos oportunidad de dialogar a solas, en el marco de la última gira que compartí con la fundación, en abril de 2011.

Así como la mayor parte de sus fundadores, Ernesto hizo sus estudios secundarios en el colegio Cardenal Newman, fue jugador de rugby del club de esa institución y participó, como asistente y luego como formador, de los retiros espirituales organizados en dicho ámbito educativo. Posteriormente, una vez casado, continuó vinculado a estos espacios ligados a la espiritualidad católica junto a su esposa, de la misma manera que, al menos, dos de los empresarios fundadores. Se graduó en Derecho en la Pontificia Universidad Católica Argentina (como cinco de

los miembros fundadores) y realizó un postgrado en Recursos Humanos y Relaciones Públicas en la Universidad de Harvard. Su actividad profesional concentraba sus mayores logros en la expansión territorial de agroempresas (a nivel nacional, regional - Mercosur, pero también internacional en Europa del este). En Brasil, por ejemplo, Ernesto lideró el proyecto de expansión en el Estado de Mato Grosso de El Tejar, cuyo ex presidente se desempeñó como un activo miembro fundador de la Fuviva hasta su fallecimiento, organizando talleres con sus empleados, abriendo su agenda para la difusión de la fundación, etc.. En 2003, Ernesto expandió el negocio de El Tejar al Brasil, comenzando por unas 10.000 hectáreas en el Mato Grosso. Esa superficie cultivada fue creciendo hasta convertirse en la mayor producción sojera de Brasil con 220.000 has. plantadas, superando en toneladas cosechadas de soja al mayor productor local por un 17% en la campaña 2010-2011<sup>36</sup>. Desde 2006 a 2010 – año en que encontramos a esta empresa en Expoagro, sosteniendo distintas acciones de intervención en comunidades del interior del país y poblaciones periféricas–, la superficie global cultivada por El Tejar pasó de 180.000 a casi 1.000.000 de hectáreas, de las cuales sólo 6.000 correspondían a tierras de propiedad<sup>37</sup>.

Por su parte, Tobías era un licenciado en Ciencias Biológicas de la UBA y había realizado una maestría en Desarrollo local en la Universidad Nacional de San Martín. Su familia de proveniencia (él, su padre y al menos dos de sus hermanos) estaba insertada profesionalmente en el ámbito de la venta de aseguraciones y la asesoría financiera. Además, con más de 40 años, no estaba casado ni tenía hijos. Estos aspectos, efectivamente lo alejaban de ámbitos institucionales y profesionales, espacios sociales y simbólicos de pertenencia que Ernesto poseía en común con los miembros fundadores de Fuviva.

La sede de la Fuviva quedó constituida en el barrio de Congreso en Buenos Aires, donde utilizan las instalaciones (oficinas y sala de reuniones, sobrias en su

---

<sup>36</sup> Cf. Folha de S. Paulo, “Novo rei da soja” no Brasil é argentino, 21/08/2011 <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2108201102.htm>; Diario Tiempo Argentino, “Soja: un argentino rey en Brasil”, 22/07/2011 <http://tiempo.infonews.com/notas/soja-argentino-rey-brasil>.

<sup>37</sup> Hasta 2006 la empresa operó exclusivamente bajo arriendo y recién a partir de ese año adquirió tierras en Argentina. Para la campaña 2012/2013, del total de 650.000 has. implantadas en todo el Mercosur, aproximadamente un 70% corresponden a tierras alquiladas. Cf. Revista Apertura (2006), “Los dueños del campo”, n° 160, Buenos Aires, El Cronista Comercial; Carta Fedagán, Informe especial El Tejar, n° 120, pp. 44-48; Diario La Nación 7/01/2008 “Adecoagro y El Tejar van por más hectáreas” <http://www.lanacion.com.ar/976937-adecoagro-y-el-tejar-van-por-mas-hectareas>

mobiliario, recepcionista, personal de administración y contable) de la empresa de Pablo, quien continúa en el cargo de presidente de la fundación desde sus inicios. En la entrada no había ninguna placa con el nombre o el logo de la Fundación, ni tampoco de la empresa que la alberga.

Si bien la fundación no se sostiene exclusivamente con aportes del sector del agro, la relevancia del mismo en su crecimiento es destacable, por ejemplo, de los doce nuevos clientes adquiridos en el 2011, nueve correspondían a empresas de ese sector. Pero también, como nos señalaba el presidente de Fuviva, y como también nos había anticipado Ernesto durante nuestro encuentro en Expoagro, el sector del agro manifiesta un interés particular en estos temas de los valores. En su relato, el presidente de la fundación conectaba espontáneamente este sector con el trabajo que pretende llevar adelante la Fuviva en la sociedad:

*Lo que claramente se ve es que uno de los sectores donde más recepción tiene nuestra propuesta es en el sector agropecuario. El sector agropecuario es... yo creo que es la reserva moral del país, así como en casi todos los países pasa lo mismo. También se da esta situación de que... estas empresas son... a ver, cómo decirlo, las empresas [del agro] tienen un manejo personalizado. Lo que ocurre en las empresas muy grandes y mucho más todavía en las multinacionales es que como que no tienen dueño. Las empresas pequeñas el dueño se siente comprometido con su gente y trabaja con su gente todos los días y si es una persona de buen corazón, naturalmente quiere lo mejor para su gente. [Pablo, entrevista 10/11/2010]*

Según la visión de este empresario –quien, además de sus actividades en los sectores de la construcción, minería y petroquímica, posee una explotación ganadera y cinco tambos en la provincia de Entre Ríos–, la relación entre dueños y empleados en el sector del agro funciona aún como si fueran pequeñas empresas productivas, donde el dueño se encuentra en estrecho contacto y trabaja en el campo con los colaboradores. Esta relación más cercana sería naturalmente la causa de que el dueño desarrolle una mayor sensibilidad y una mayor preocupación por los aspectos que conciernen a “su” gente. En la propia reconstrucción de su infancia, además, el ámbito rural aparece como el lugar natural y cotidiano de los valores que hoy le preocupa recuperar. Aquellos valores de los que nos hablaba otro hombre “con raíces en el campo”, Guillermo Sanandrés, los reencontramos en Pablo de manera casi idéntica: la generosidad, el compañerismo, la amistad, la honestidad, la transparencia, el compromiso.

*Yo soy porteño, 61 años, casado, 6 hijos, 13 nietos, una familia grande. Bueno,*

ingeniero civil, durante casi 30 años trabajé en el mundo de la construcción y del agro, en paralelo. Una parte muy grande de mis afectos están en el sector agropecuario, es un sector verdaderamente que quiero muchísimo. Creo que la educación en el mundo del agro, es decir, **el campo te da una educación distinta y eso en mí ha influido muchísimo, los valores se siguen viviendo muy fuertemente en la vida de todos los días del campo**, en la convivencia diaria están tremendamente presente, mucho más que en la gran ciudad. En mí hicieron mucho. Mucha gente de campo y gente muy humilde influyó mucho en mí, además de mi padre. **He aprendido muchas cosas de la vida a través de las vivencias tenidas durante tantos años de vivir en el campo los veranos**, veranos enteros prácticamente hasta que me casé los pasé en el campo. **Recibí de ellos la generosidad, el compañerismo, el sentido de la amistad, la honestidad, la transparencia, son valores muy fuertes en el sector agropecuario, el compromiso con la palabra dada. Todas esas cosas uno las busca y las encuentra en aquella cultura de antes.** El campo nuestro está en Entre Ríos que también es un lugar que por ahí ha sido más preservado (...) al ser campos más ganaderos todo eso ha quedado más preservado todavía. Por ahí otros lugares han sufrido alguna contaminación que en este caso no se dieron. [Pablo, ib.]

Y es también en una imagen del mundo rural donde encuentra el sustrato ideológico para emprender acciones en la sociedad: la imagen del alambrado. En su visión, el *alambrado* marca dos lados, a uno y a otro lado del mismo, no hay adentro o afuera, sino dos lados enfrentados desde y por el alambrado, desde y por la propiedad. Porque el alambrado define los límites de una propiedad. Ellos son propietarios, los que están del otro lado, nada. Esto genera una desigualdad en términos de disponibilidad de recursos y de potencialidades, de lo que se puede hacer con esos recursos, pero también una deuda:

*También lo que uno siente, creo que lo sentimos todos, es una **deuda de gratitud muy muy grande**: claramente hemos recibido cosas que otros no recibieron, (...) quienes hemos tenido la oportunidad de estudiar, de tener una carrera universitaria, de tener acceso a... ha sido nada más que un regalo: **nosotros hemos nacido de este lado del alambrado y otros han nacido del otro lado del alambrado. Entonces sería muy ingrato de parte nuestra no buscar de devolver todo aquello que nos fue absolutamente gratis.** Y no lo hemos hecho a través del asistencialismo, no es que tengamos nada contra el asistencialismo, todo lo contrario, pero creemos que hay que trabajar también en otras cosas: en enseñar a pescar y no solamente en dar el pescado. Eso no quita que en la empresa hagamos asistencialismo pilas de veces.* [Pablo, entrevista 10/11/2010]

En 2011, la Fuviva sostenía una estructura de cinco empleados fijos y nueve formadores ocasionales (los facilitadores) con la ganancia de los talleres contratados por las empresas. Además, a partir de ese año comenzaron a organizar anualmente eventos de recaudación de fondos para solventar los talleres en las escuelas y administraciones públicas, en caso de que éstas no contaran con una empresa para financiarlos. Por ejemplo, con los fondos recaudados en la cena anual que realizaron

ese año, en sólo tres meses (de julio a septiembre de 2011), realizaron 85 talleres en 34 escuelas de 25 localidades de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, La Pampa, Salta, Santa Fe y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De estos 85 talleres participaron 2.125 personas, entre personal docente, no docente, estudiantes, padres de estudiantes, etc..

El crecimiento del número de clientes y de talleres realizados<sup>38</sup> reconfiguró la estructura organizativa de la Fuviva: como ya mencionamos, Tobías había sido el primer “facilitador” contratado y en 2010, cuando comencé a estudiar la fundación, era el coordinador de talleres. Tenía a su cargo la planificación y el diseño didáctico de los mismos, así como la gestión de cinco formadores y la organización de los viajes al interior del país. Recordemos también que él había sido mi puerta de entrada a la primera “gira” que realicé a las estancias de Agropecuaria Sanandrés. En un contexto de crecimiento de la organización, era factible que al complejizarse la estructura, Tobías asumiera mayores responsabilidades. Sin embargo, fue nuevamente desplazado, esta vez por Mateo, quien ingresa a la fundación en 2008, también como “facilitador”. Según Tobías, desde su propia iniciativa y voluntad, Mateo había logrado recortarse un espacio de gerenciamiento de actividades y tareas que excedían el rol de “facilitador”:

*(...) creo que Mateo entra si mal no recuerdo en julio de 2008. Mateo entra al principio como facilitador pero la realidad es que éramos muy poquitos y había que hacer un montón de cosas y Mateo con mucha... él al principio entró a full como facilitador y después se dio cuenta que había que hacer muchas otras cosas y empezó a... como a buscar el lugar también... facilitando, ayudando en los talleres, pero también haciendo un montón de cosas que tenían que ver con un poco parte comercial, un poco parte de contenidos, difusión, administración. [Tobías, entrevista 3/12/2010]*

Sin embargo, más allá de esa evidente proactividad de Mateo señalada Tobías, el conocimiento de los recorridos biográficos de Mateo y Pablo, mostraba, al igual que para el caso de Ernesto, que Mateo era mucho más cercano al presidente de Fuviva y a gran parte de los miembros fundadores, en términos de los espacios institucionales en los que se formó (colegio secundario y grupo religioso) y del ámbito en que transcurrió su infancia: el campo. Esta proveniencia familiar le garantizaba un conocimiento de los modos de proceder de aquellos actores y una

---

<sup>38</sup> En 2005, año en que comienzan a implementar la formación en algunas de las empresas de los propios fundadores, realizaron 15 talleres. En 2009-2010, realizaban alrededor de 300 talleres por año. En 2011, cerraron el año realizando más de 400 talleres en esos 12 meses.



agenda rica en contactos del sector productivo que se mostraba como el más interesado (porque contrataban talleres y los sostenían en el tiempo) en este tipo de formación: el sector del agro.

En efecto, en el momento de construir el relato de su trayectoria personal, Mateo comenzó por su relación con el campo, sin dar explicaciones de cómo este espacio social se conectaba con la fundación. Esta conexión inicial entre la fundación y su trayectoria personal, este punto de inicio elegido por él, sólo deviene inteligible si es insertado dentro del conocimiento global sobre los actores estudiados que hemos construido hasta aquí, en el marco de la restitución del proceso de investigación realizado. En efecto, como ya señalaba Pablo, el campo era resignificado como “*reserva moral*” del país. El campo, más que el lugar de la actividad agropecuaria, era el lugar de los valores, allí donde nacían y perduraban, junto a las personas que por él transitaban o trabajaban. Así transcurrieron los primeros momentos de la entrevista con Mateo:

*Mateo: ¿Por dónde arranco? ¿Por la historia de la fundación o por la historia mía?*

*MSC: Por donde vos quieras...*

*Mateo: Bueno, arranco por la historia mía que está muy relacionada... te va a servir para explicar el origen de la fundación y mi conexión con la fundación. Bueno, **si arrancamos por mis padres, nosotros vivimos, nacimos en el campo**, si bien yo nací en Buenos Aires, pero mi familia vivía, mi papá trabajaba y vivía en el campo. O sea que vivíamos ahí y cuando mi hermana mayor empezaba la secundaria ahí nos vinimos a vivir a la ciudad, pero terminaba el colegio y nos internábamos tres meses de vacaciones a trabajar en el campo, o sea que **yo me siento que viví muy relacionado a todo lo que es el campo, al trabajo de campo y a la gente de campo**. [Entrevista 8/11/2010]*

Luego, el segundo aspecto clave en su trayectoria: los grupos religiosos y el colegio secundario que frecuentó, desde donde ya entonces se relaciona con algunos de los fundadores de Fuviva, entre ellos el presidente. Por un lado, comparten el hecho de ser ex-alumnos de la misma institución y por otro, en este mismo ámbito se habían relacionado como formadores y discípulo. En efecto, al menos tres miembros de fundación habían sido coordinadores de retiros espirituales para alumnos del Colegio Newman a los que concurría Mateo. Finalmente, una vez egresado, Mateo se une al grupo de formadores espirituales como uno más de ellos:

*En el '98, ya después de 4 años de [haber terminado el] Colegio me involucré muy fuerte en unos retiros en Pergamino donde tomamos la posta con algunos cofundadores de esta fundación. Dábamos retiros espirituales para los chicos católicos, pero que hacían **mucho hincapié en lo que es valores: responsabilidad***

*uno con su propia vida, liderar, la proactividad, los valores de la familia, se revalorizaba la familia y el rol de cada uno dentro de la familia. Ahí estaba XX, con él hacía Pergamino, que es uno de los fundadores de la Fundación. (...) Trabajaba como abogado pero estaba muy metido con estos retiros (...) Por otro lado, fui viendo todo el nacimiento y crecimiento de la Fundación (...) Me parecía que era algo muy bueno y muy noble lo que estaban haciendo (...). En un momento me llama [el mismo XX] y me dice que estaba buscando a alguien y ahí me empiezo a juntar con Pablo –que ya lo conocía bastante porque él había dado unos retiros en el Colegio, o sea que lo conocía como formador– y sale la posibilidad de empezar full time en la Fundación (...). [Ib.]*

Durante esos últimos meses de 2010, conocimos también a Paula, la más joven del equipo de la Fuviva. En ese momento Paula tenía 30 años y era soltera. Oriunda de Buenos Aires, Paula se había educado en un colegio católico dominico de barrio norte desde el preescolar hasta el nivel secundario y, después de pasar un semestre en Nueva York para perfeccionar su inglés, había ingresado a la Pontificia Universidad Católica Argentina, donde al cabo de unos años se graduaría en Ciencias de la Educación. El contacto entre Paula y la Fuviva se produjo cuando ella trabajaba como referente de las escuelas rurales en el marco del proyecto EduCrea, un programa de la asociación AACREA<sup>39</sup>.

Ernesto, desde su rol comercial, intentaba insertar los talleres en las escuelas rurales donde dicha entidad estaba ya desarrollando algún tipo de acción. Así

---

<sup>39</sup> CREA es un movimiento que surge en 1957 sobre la base de la experiencia de productores franceses, a los fines de compartir y difundir conocimientos sobre la actividad agrícola, está organizado en grupos regionales a partir de los cuales, en 1960, se conformó la Asociación Argentina de Consorcios de Experimentación Agrícola (AACREA). Sobre esta asociación véanse los trabajos de Gras (2009) y Gras y Hernández (2014). El proyecto EduCrea surgió en 2004, en el marco del XVII Congreso Nacional CREA y se propone trabajar en el ámbito educativo, transmitiendo la “metodología de trabajo CREA” a directivos y docentes; becando alumnos y organizando pasantías en campos de asociados; aportando materiales y “asesoramiento en la toma de decisiones” a los directivos de las instituciones (Información institucional, 4/11/2014). Durante la entrevista, Paula relataba algunas características del programa, entre las cuales se destacan la modalidad de organización a través del “padrinazgo de escuelas”, de preferencia agrotécnicas, y las alianzas establecidas con distintos actores para llevar a cabo las distintas acciones: Fundación Compromiso, Educere, Clayss, Fundación Vivir con Valores, Basf, Bayer, entre otras. En sus palabras: “(...) lo que era capacitación estaba más orientada a los docentes, no a los chicos. [En cuanto a] las pasantías, los miembros CREA tienen tecnología de punta, era la posibilidad de los chicos que en las escuelas agropecuarias están con materiales de hace 10.000 años atrás, vienen con el arado más o menos, entonces después salen a trabajar y (...) no entienden. Entonces empezaban con días de campo para los más chiquitos, por ejemplo, les mostraban una sembradora y les hacían dar una vuelta a cada uno, después chori, no sé, compartir, juegos. Y para los más grandes, pasantías [laborales]. Y el apoyo económico eso en realidad variaba (...) cada grupo decía si quería donar plata o si no, lo que sí muchos hacían era poner plata para pagar el sueldo de un docente, sobre todo en las escuelas rurales: un docente de música, de plástica o de idiomas, lo que la escuela no tenía, o de computación. Y si no, por medio de EduCrea central, o sea, EduCrea Buenos Aires, conseguir, por ejemplo, pintura: hacían un convenio con Basf, entonces les donaban pintura a todas las escuelas que lo quisieran o lo mismo con Bayer estuvieron haciendo análisis de suelo (...)” [Entrevista 20/12/2010]

compartieron algunos viajes con Paula, primero a Santa Fe para conocer el trabajo que EduCrea hacía en una escuela rural y luego a Olavarría, para que Paula presenciara un taller dado por Ernesto y Tobías, quien recordaba estos primeros viajes en los que “charlaron un montón” y “pegaron mucha afinidad” (Tobías, entrevista 3/12/2010).

En ese contexto, mientras ella les contaba su trayectoria educativa y laboral, se fueron revelando afinidades personales y profesionales: las instituciones en las que se había formado, personas conocidas en común, la participación en retiros espirituales y también, como veremos un poco más adelante, el trabajo en el campo, el contacto con la gente de campo. En palabras de Paula:

*Los conocí a los chicos porque los invitamos, no se cómo los invitamos a una reunión, a una jornada para docentes en Carcarañá, Santa Fe y los conocí, vinieron Ernest [Ernesto] y Tobi [Tobías] al taller y la verdad que rebuena onda con los dos. Al toque resultó que Tobi era conocido de mi hermana más grande entonces ya era como de la familia, de hecho yo conocía a la hermana más chica de él, que habíamos hecho un retiro juntas, le digo: ¡Ueh! ¡Sos el hermano de Coco! Y ahí me acuerdo que Ernest me dijo: nosotros necesitamos alguien como vos, con pilas, con ganas, vos te tenés que cambiar a la Fundación... [Paula, entrevista 20/12/2010]*

Durante su trabajo en la asociación de productores agrícolas, Paula había realizado inicialmente un relevamiento de escuelas rurales en las zonas de influencia de grupos CREA y luego se había encargado de coordinar las actividades formativas, mediando entre los referentes CREA locales y el personal docente y directivo de las escuelas, entre quienes la comunicación presentaba ciertas dificultades. Esto le había permitido conocer el campo que hasta ese momento para ella significaba “recreo”, “descanso” (*ib.*), desde la interacción con los actores en el terreno (los productores, miembros de los grupos CREA), pero también desde adentro, siendo contratada como monotributista por dicha asociación, creada por y para una “élite” de productores agrícolas (Gras, 2009):

*Yo al principio llegaba al grupo CREA y era vos sos un bicho de otro rubro porque yo de campo... o sea, me parece lindo el campo pero nada más... Después llegaba a la escuela y decían: ¡ahh pero vos venís del grupo CREA...! Cuando decía que había estudiado Ciencias de la Educación: ¡ahh... bueno! Como que: sos de nuestra banda, digamos, nos podemos entender. Y a la larga fui haciendo que entre ellos, primero que me acepten, y yo les decía: si... ¡la verdad que yo de campo ni idea! sé de lo que puedo saber, pero nunca tuve campo, mis amigos no tienen campo, nunca fui a un campo, para mí campo es recreo, o sea, descanso. Y como que ahí bajaron un poco las barreras y me fueron conociendo y para qué estaba, porque la verdad que era: venís a evaluarlos...! No, no vengo a evaluarlos, vengo a hacer de nexo de comunicación porque hablaban en distintos idiomas y no se querían entender, no se*

*podían entender y un poco la idea fue esa, terminé haciendo de nexo entre el grupo y la escuela, en algunos se terminó reafianzando el vínculo y en otros era mejor: mirá, la verdad que no hay interés de ninguno de los dos lados, para qué forzar algo que no es. Estuve el año entero estuve viajando un montón, viajaba tres semanas y media por mes, cobraba 1000 pesos hace 2 años [2007-2008<sup>40</sup>], o sea, nada, no me pagaban obra social... [Paula, ib.]*

El relato de la experiencia de Paula en EduCrea resulta particularmente interesante en lo que respecta a un obstáculo que ella observó en su trabajo en el terreno: la dificultad de implementar acciones pensadas y planificadas desde una instancia global (la sede central en Buenos Aires que conglomeraba los grupos regionales) en las instituciones de los territorios locales, es decir, las áreas rurales de influencia de los grupos regionales CREA. Esa dificultad se expresaba en la conformación de “bandos”, tal como aparece en el fragmento de la entrevista precedente, y en las tensiones que atravesaron a Paula al intentar mediar entre los grupos: por un lado, la institución local (la escuela) y los referentes locales de la institución global (productores miembros de CREA) hablaban “*distintos idiomas*”: unos, el de la educación; los otros, el del campo. Y, por otro lado, entre estos mismos referentes locales de CREA y la sede central de la asociación (AACREA), la mediación encarnada por Paula podía ser encuadrada como “*evaluación*” del trabajo de los miembros CREA en sus propios territorios, y más específicamente, la evaluación de su “*compromiso*” con la tarea encomendada. En el siguiente fragmento, Paula explicita en mayor medida este último aspecto:

*Cada grupo decidía si quería apadrinar una escuela, pero un momento **fue medio como una bajada de línea de arriba**: los grupos CREA tienen que tener una escuela apadrinada. Y la realidad era: ya está, está apadrinada ¿y ahora? Y de la central no se sabía muy bien qué se hacían en los distintos grupos... Entonces armaron un programa que se llamó Plan de Articulación (que ahí fue donde entré yo) y la idea era articular, después de haber hecho el relevamiento, se hizo una devolución (...) La idea era decir: este es el panorama, estos son los tipos de padrinazgos que tenemos, desde padrinos recomprometidos, escuelas no comprometidas... y así todas las variantes que fuimos estudiando. Y bueno, ahora que está todo esto: ¿cómo hacemos para que se conozcan, para intercambiar? Entonces fue: que haya una persona que estuviese recorriendo todas las escuelas y los grupos padrinos, recolectando información y siguiendo cada uno de los proyectos (...) para que la gente estuviese más o menos en la misma. (...) Ahí conocí el mundo Crea, los empresarios agropecuarios, las escuelas, todo, conocí gente que valía... invaluable... ¡pero millones! [Entrevista 20/12/2010]*

Una vez en Fuviva, como empleada fija y “*full time*”, Paula comenzó

---

<sup>40</sup> A fines de 2007 y principios de 2008, el salario mínimo vital y móvil era de 980 pesos para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal completa de trabajo (Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas).

redactando informes sobre los talleres que se implementaban. Luego se fue insertando de propia iniciativa en tareas administrativas “*que nadie quería hacer*” (Ib.), en la organización logística de las giras y finalmente en la parte pedagógica, donde trabajaba codo a codo con la hija de uno de los fundadores, otra licenciada en Ciencias de la Educación en la UCA, quien se había encargado inicialmente del armado de los talleres desde el punto de vista de los contenidos<sup>41</sup>. Luego de más de un año, comenzó a facilitar talleres y, finalmente, al cabo de tres años, logró el puesto de responsable de la coordinación de los talleres en las escuelas. Este camino no se presentó allanado, sino que, por el contrario y como ella misma subrayó durante la entrevista, se le presentaron dificultades no menores, entre ellas, cómo la cuestión de género la mantuvo limitada a la tarea de la redacción de informes por bastante tiempo. Sigue Paula:

*Me daban los rotafolios y yo con eso tenía que hacer el informe. (...) Bueno, estuve un año haciendo informes y después cada cosa que había que hacer medio como que me metía y hacía. (...) Sentía que estaba en automático, que no aportaba nada (...) Yo era la única mujer y cuando entré fue, bueno, Pau está para hacer informes. Fue muy difícil salir de eso, hacer otra cosa. Creo que los dos que más me llevaron a hacer otras cosas fueron Mat y Tobi. Tobi fue: vení a dar talleres conmigo. Mat fue: no, vos tenés que hacer esto otro, vos tenés un montón de potencial que no estás usando. Yo les dije: yo no lo uso porque **no tengo el espacio** y a mí me cuesta decir no, si me tengo que quedar hasta las 10.500 horas me quedo y la verdad que recién este año te puedo decir que estoy feliz y encontré mi lugar y me encanta. [Entrevista 20/12/2010]*

En efecto, en la estructura de la fundación, si bien había dos mujeres a quienes llamaban en ocasiones para dar talleres (eran “externas”, según la clasificación de los actores), durante los tres años de investigación en Fuviva, Paula fue la única mujer miembro del equipo con la cual interactué.

Estas entrevistas en profundidad que me permitieron conocer las trayectorias de quienes operaban en el día a día en la fundación fueron el máximo del acercamiento que la estructura me permitió en mi rol de investigadora. No obstante mi insistencia en las distintas oportunidades, nunca fui invitada a reuniones mensuales, festejos anuales o eventos internos, donde hubiera podido conocer al resto de los miembros fundadores, entre otras cosas. En diciembre de 2010, el presidente de Fuviva me invitó a presenciar un taller realizado en el Tigre (en el marco de un día de campo como despedida del año) con los empleados de la sede de

---

<sup>41</sup> Esta persona dejó la fundación por razones de maternidad antes del inicio de la investigación.

Buenos Aires de su empresa minera. Mi predisposición para participar de estos espacios, incluso de la misa previa que se ofreció en una capilla de Tigre antes de llegar a la quinta para dar inicio a las actividades, hacer devoluciones intelectuales de lo observado (aunque sea de manera informal), sólo me retornaban en nuevas ofertas de trabajo, pero nunca en posibilidades de profundizar mi conocimiento sobre la fundación más allá de dónde había alcanzado. El campo social bajo estudio impuso aquel límite y me ofrecía como posibilidad de superarlo cambiar mi rol: dejando mi posición de investigadora para pasar a ser una colaboradora dentro de la estructura organizacional con competencias y funciones de investigadora, pero bajo un régimen de dependencia salarial y al servicio de la “misión” de la fundación. En efecto, aceptar pertenecer a ese campo social particular, implicaba compartir y vivenciar determinados valores, promoverlos a través de la propia actividad profesional y en la vida privada. No había otro modo de formar parte de la Fundación Vivir con Valores que encarnando, en las propias prácticas y en la propia visión del mundo, aquellos valores que se intentaban promover.

Aunque manteniendo una relación amena y fluida especialmente con Mateo Sanandrés (hablábamos seguido por teléfono e intercambiábamos mails donde me ponían al tanto de nuevas “giras”, me enviaban información, etc.) y salvo encuentros puntuales con algunos miembros, durante 2011 suspendí el estudio de la Fuviva. Quedaba pendiente el trabajo de campo prolongado en los territorios donde se habían implementado los talleres sobre los que volvería a fines de ese año. Paralelamente, otra de las asociaciones que había contactado en Expoagro, la Red Agro-Solidaria (RAS), se convertía en el foco de mis observaciones. Espacios y territorios nuevos, trayectorias personales y profesionales, dinámicas y prácticas completamente diferentes a lo observado en Fuviva, nuevos problemas y limitaciones, otros posicionamientos y tensiones se abrían con el estudio de la RAS. A ella nos dedicaremos a continuación, dado que las primeras observaciones realizadas en el ámbito de esta asociación, paralelamente a las realizadas en Fuviva durante 2010, también formaron parte del momento exploratorio inicial y de la consolidación de mi lugar como antropóloga en el campo social bajo estudio.

### 3.4 La Red Agro-Solidaria (RAS)

Como acordamos en nuestro primer encuentro en Expoagro 2010, la directora ejecutiva la asociación del agro me citó algunas semanas después en las oficinas de la asociación, ubicadas en el microcentro porteño. En ese contexto me encontré con un pase de mando, por lo cual tenía dos interlocutoras, la directora saliente y la flamante directora en formación que en las próximas semanas asumiría plenamente su rol. El principal objetivo de esta entrevista era presentar mi proyecto de investigación y conseguir que se interesaran en él, a los fines de realizar el trabajo de campo prolongado en la asociación y sus sedes regionales.

La directora saliente era abogada de profesión pero había ejercido poco tiempo, como empleada en estudios jurídicos y en el poder judicial. Desde los primeros momentos de nuestro encuentro alertó sobre la entrada de la asociación en *“una nueva etapa”* que implicaría *“una mayor consolidación desde la organización (...) de poner en papel las cosas, los procesos”* (entrevista, 26/03/2010). La nueva directora, a quien llamaremos Jacqueline, era egresada en Ciencias Políticas de la UBA, había realizado un posgrado en Organizaciones sin fines de lucro en la Universidad de San Andrés y había trabajado en *“el poder legislativo y el poder ejecutivo de la Ciudad”* (Jacqueline, entrevista, 26/03/2010). Ninguna de las dos estaba relacionada con el ámbito rural desde su familia de origen, ambas rozaban los 30 años de edad, una estaba casada y la otra en pareja, ninguna de ellas tenía hijos.

Jacqueline explicó su interés en el trabajo de la RAS remitiendo a su amplia trayectoria de voluntariado ligada a cuestiones de ciudadanía y democracia. Hasta allí había llegado por su disposición a involucrarse *“en la construcción de una Argentina mejor”* (ib.) y luego de haber conocido el interior del país en el marco de proyectos de voluntariado:

*Yo soy de las personas que creen que si todos trabajamos para algo podemos llegar a tener un mejor futuro para todos. En parte el interés tiene que ver con que **trabajaba en el interior donde había terreno más fértil. (...) hay mucho por hacer y hay poco desarrollo de la sociedad civil** o conciencia de, entonces la verdad que podría ser una buena contribución el armado de redes y fortalecer a la misma gente y **que empiecen a tener un poco de conciencia de sí mismos, que por ellos mismos tenemos este problema de concentración en la ciudad de Buenos Aires** de todo, de oportunidades, de redes, de conocimiento, de todo. Y esto al revés, es sacarle a la ciudad y exprimirla al máximo para poder llegar a sectores donde estos conocimientos no llegan. [Entrevista 26/03/2010]*

En primer lugar aparecía entonces el “*problema del interior*”, ligado a una falta de “*conciencia*” y de “*conocimiento*”, al que la “*ciudad*” podía responder a través de la herramienta del “*armado de redes*”, donde la red aparecía como la estructura clave a los fines de posibilitar el drenaje de conocimientos de la ciudad hacia el interior. Volveremos sobre esto más adelante, pero es importante destacar que estos aspectos aparecen ya desde nuestros primeros acercamientos a la asociación.

En efecto, la Red Agro-Solidaria me fue presentada como un gran esfuerzo de articulación desde distintos frentes: por un lado, como recién señalamos, entre la ciudad y el interior, por otro, entre las distintas instituciones que conforman RAS, y finalmente, entre la RAS y otras entidades a los fines de llevar adelante proyectos conjuntos en los territorios del interior del país. Este triple esfuerzo de articulación la distinguía y le otorgaba un carácter superador, un “*valor agregado*” (Jacqueline, *ib.*), al modo de trabajo en el mundo de las asociaciones de voluntariado. En palabras de la directora ejecutiva saliente:

*Constantemente surgen posibilidades de hacer nuevas cosas y articular con distintas instituciones que es algo que nosotros promovemos y alentamos porque **la RAS cree fuertemente en el trabajo en red**. Es como un paso más. Uno se une a una institución (Cáritas, Rotary, etc.) porque dice: bueno, yo solito no voy a llegar muy lejos, me uno a **una entidad con la cual yo comparto ciertas cuestiones** y entre un grupo más grande tal vez podemos cambiar algo. La RAS es un paso más, es decir: tampoco yo como institución voy a llegar muy lejos, pero **en alianza y articulación con otras instituciones incluso que representan otro sector** sí voy a poder dejar una marca. En ese centro de articulación está la función del director ejecutivo. **Estar en la parte de definición estratégica de ese trabajo de tendido de redes**. [Entrevista, 26/03/2010]*

Si la RAS era “en sí misma una red” (*ib.*) entonces nuestro proceso de producción de conocimiento debía orientarse a recorrer esa red junto a los actores, participar de los flujos de conocimientos, cosas y personas que por ella transitaban, reconstruir las dinámicas del establecimiento de las alianzas que la conformaban y la extendían, observar cómo llegaba a territorios “*del interior*” y las acciones concretas que realizaba. Dentro del estudio de las dinámicas de construcción de alianzas se abría el interrogante en torno a “*las cuestiones que compartían*” las asociaciones aliadas y, qué “*estrategias*” desplegaba la RAS a los fines de concretar una alianza.

Pero antes de comenzar a recorrer la red, necesitaba comprender cómo se había



conformado y cómo se organizaba estructuralmente la RAS. A esto nos abocaremos a continuación.

### **3.4.1 Conformación, estructura y funcionamiento**

El encuentro con las dos directoras fue realmente esclarecedor, durante casi dos horas mis interlocutoras detallaron, en un clima de total disponibilidad y apertura, el origen, la conformación, la estructura institucional y el modo estratégico de funcionamiento de asociación.

El relato fundacional de la RAS remitía, al igual que vimos para el caso de la Fuviva, al epicentro coyuntural constituido por la crisis social económica y política que estalló a fines de 2001 en Argentina. El elevado porcentaje de desocupación (21,5% según los datos del INDEC) y la desarticulación estatal que comenzara con la renuncia del presidente De la Rúa, conllevó un movilización social importante al tiempo que amplias franjas de la población caían por debajo de la línea de pobreza. En contrapartida, el sector agrario salía favorecido: la pesificación de las deudas contraídas en dólares y el abandono de la convertibilidad peso-dólar benefició notoriamente a quienes habían realizado grandes inversiones (por ejemplo compras de tierra, maquinaria, etc.), mientras se entraba en una fase de alza de los precios internacionales de las *commodities* que se mantuvo hasta el segundo semestre de 2008.

En el marco de la movilización popular que involucró gran parte de la sociedad argentina entre fines de 2001 e inicios de 2002, algunos referentes políticos y sociales comenzaron a liderar iniciativas de participación y discusión ciudadana. Entre ellas surgieron las Mesas del Diálogo Argentino, impulsadas en su origen por la Organización de las Naciones Unidas en Buenos Aires y la Iglesia católica, con participación del gobierno transitorio de Eduardo Duhalde y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Diversos sectores políticos y sociales, sumados a las distintas confesiones religiosas, integraron mesas sectoriales buscaban consensos y soluciones en torno a problemáticas coyunturales. Entre ellas, se conformó una mesa en torno al “*problema de la población con hambre*”, tal como recordó la directora ejecutiva

saliente de la RAS:

*[la RAS] surgió tras la crisis del 2001 con un objetivo bastante específico: **canalizar la solidaridad del campo a través de las organizaciones de la sociedad civil para paliar el problema del hambre** (...) Tras la crisis del 2001 se formaron las “mesas del diálogo argentino” y en una de esas mesas muy vinculados al tema del hambre se presentaron representantes de entidades del campo (la SRA, AACREA, CRA, etc.) y ahí es donde surgió la idea de interactuar y hacer algo en forma conjunta. Si se quiere desde el sector social se abrió la posibilidad institucional de armar algo en concreto (...) Todo estaba mal y el Estado no existía, **entonces ¿quién va a resolver esto? Definitivamente algo hay que hacer (...) porque si nos quedamos esperando que haga algo el Estado que no existe, no vamos a llegar a ningún lado. Creo que fue una cuestión instintiva a partir de esa desesperación de decir: ¡hay que hacer algo! no sé... ¡lo que sea!**”. [Entrevista 26/03/2010]*

Esa primera interacción tomó la forma de una articulación entre, por un lado, entidades del sector del agro –que podían canalizar donaciones de granos y alimentos de parte de productores y agroindustrias– y, por el otro, organizaciones con trayectoria de trabajo social, insertas en los territorios locales –pastorales y asociaciones religiosas, organizaciones de la sociedad civil no confesionales nucleadas en un foro o federación<sup>42</sup> que podían distribuir alimentos a personas en lugares concretos: comedores barriales, de escuelas, de iglesias, de centros para discapacitados, etc.. En el gráfico que sigue se sintetiza la articulación entre los distintos sectores sociales.

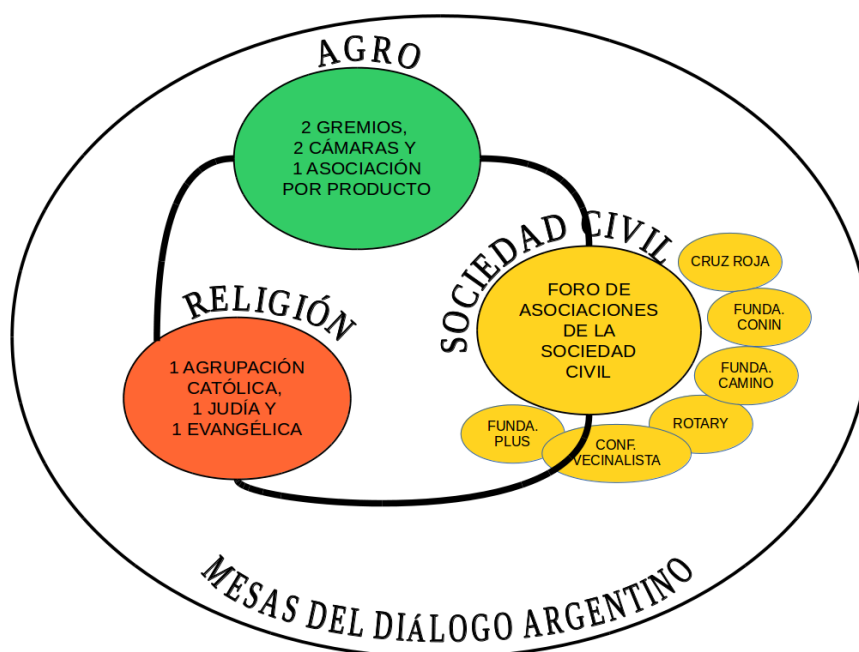
En 2010, la estructura de la RAS estaba compuesta por distintas comisiones: existía una “comisión directiva” que agrupaba a un representante por cada institución miembro de la red entre quienes se distribuían los cargos de presidente, vicepresidente 1º y 2º, secretario, tesorero, vocales titulares y suplentes, la cual se reunía esporádicamente para la toma de decisiones estratégicas o la renovación de los cargos; una “comisión ejecutiva”, conformada por seis miembros, entre las cuales se encontraba el presidente, la vicepresidente 1º y 2º, la secretaria, el tesorero y la directora ejecutiva, quienes se reunían semanalmente “*con asistencia quasi perfecta*”, trabajando en cuestiones concretas, es decir, “*en el día a día de la asociación*” (*ib.*); una “comisión de comunicación” abocada a cuestiones como la imagen institucional, la promoción de las acciones, los comunicados de prensa, la producción de contenidos para el sitio web, etc., y, por último, una “comisión de

---

<sup>42</sup> Dicho foro fue creado en 1996 y entre sus fundadores se encuentran algunos de los miembros que posteriormente integrarán la comisión directiva de la RAS nacional, quienes ya se encontraban realizando trabajo de “voluntariado solidario” desde los años noventa. Dicho foro agrupa a más de 200 “entidades de la sociedad civil”, según su propia definición.

fortalecimiento institucional” dedicada a la recaudación de fondos y el tejido de alianzas. Además, para los eventos importantes como, por ejemplo, el “almuerzo anual”, se organizaba una comisión *ad hoc* que era la responsable de la logística, la promoción y la organización general del evento.

**Gráfico 3. Fundación de la RAS (2002)**



Fuente: Elaboración propia.

Según las directoras ejecutivas de la RAS, el proceso decisional se concentraba en la sede nacional ubicada en Buenos Aires, desde donde se orientaba el trabajo en los territorios del interior del país, delegado a los Centros Regionales (CR). Hasta ese momento, referentes de instituciones locales, reproduciendo en los territorios la estructura de la RAS nacional (las distintas “comisiones”), habían conformado seis CR en las provincias de Chaco, Corrientes, Santa Fe, Buenos Aires, San Juan y Mendoza. Los CR pueden estar conformados por personas/referentes locales (como en el caso de Charata, Chaco, y San Juan) o por instituciones/asociaciones locales (como en Corrientes y Santa Fe). Los CR comenzaron gestionando las donaciones (fundamentalmente alimentos) en territorios rurales y urbano rurales, pero con el tiempo fueron logrando mayor autonomía financiera y organizacional a partir de los recursos movilizadas por la propia comisión directiva regional y la capacidad de

diversificar su red de trabajo con otras asociaciones, empresas o entidades de diversa extracción. Sin embargo, al mismo tiempo que ganaban autonomía, comenzaron a perder preponderancia respecto a otra modalidad de intervención territorial que se intensificó a partir de 2009, las “*acciones en red*”.

Pasada la crisis y con la implementación de políticas sociales y la estabilización económica que comenzaría a partir de 2003, el “*problema del hambre*” fue perdiendo paulatinamente urgencia y prioridad. La red nacida en aquel contexto de crisis comenzó así una transición hacia nuevos programas de intervención en los territorios que conllevó una reorganización de las acciones en cuatro frentes: la nutrición tomó el lugar del “hambre” poniendo el foco en la calidad de los alimentos y el balance nutricional; la educación de mujeres, niños y jóvenes devino central, en función de lo cual se conformó una oferta de talleres y cursos de acuerdo a las poblaciones y necesidades locales; el empleo de personas desocupadas o subocupadas y la autogestión para la mejora de la pequeña comunidad de pertenencia (barrio, localidad, etc.) fueron los otros dos focos de las acciones que concentrarían financiamiento, recursos y personas dedicadas a su seguimiento. Esta transformación fue, en los términos de los actores, una “*reinención*” basada fundamentalmente en un proceso de “*profesionalización del compromiso*” que implicó el pasaje de la distribución de donaciones de alimentos a través de organizaciones de la sociedad civil o religiosas presentes en los territorios, al “*accionar concreto inteligente*”. En palabras de la directora ejecutiva saliente:

***La RAS se reinventó a sí misma, pasó la crisis y dijo: “están las cosas mejor, pero ¿están tan bien como queríamos que estuvieran? No. Bueno, vamos a seguir trabajando (...)”, ahí surgió el tema de pasar del hambre a los cuatro pilares: nutrición, educación, autogestión y trabajo. Y empezar a trabajar de manera más integral sobre las distintas problemáticas sociales en el interior e impulsando el compromiso. El agro tuvo una variación desde la crisis hasta ahora y el compromiso no es el mismo. Aquellos que tenían el compromiso genuino se profesionalizaron o se ocuparon en hacerlo más concreto y más real: tender redes, hacer vínculos más fuertes, actuar de manera más específica y no así como vaya surgiendo. (...) En ese momento todo el mundo salió a hacer algo; hoy hay una mitad que está más mirando a la parte política de cómo se reconstruye el esquema de política nacional y hay otra mitad que dice nosotros vamos a liderar esto desde el accionar concreto y un accionar concreto inteligente. Entonces especialicémosnos, pensemos, que todas las acciones sean consecuentes...***  
[Entrevista 26/03/2010]

La profesionalización del compromiso era entendida desde la estrategia del tendido de redes. En la visión de los actores, este modelo de relacionamiento

garantizaba coherencia, mayor organización, especificidad y concreción de las acciones. Así, el viraje estratégico de la asociación que comenzó a insinuarse en 2005 y se potenció a partir de 2009 con el cambio en la presidencia, se evidenciaba en la búsqueda y el establecimiento de alianzas puntuales con actores locales ya presentes en un territorio determinado y con un proyecto o acción concreta en marcha, en contraste con la tarea inicial focalizada en la distribución de alimentos. Estas alianzas, denominadas “*acciones en red*” por los actores, diferían en relación a los CR en que no se trataba de conformar una comisión directiva sino de trabajar en un proyecto concreto, por el período de tiempo necesario al desarrollo del mismo. De esta manera, constituían una modalidad mucho más flexible y ágil de intervención territorial con respecto a los CR. Dichas acciones reticulares “*reunían esfuerzos*”, acelerando el proceso de conocimiento e intervención a través de los referentes locales (ya sean éstos personas o instituciones). Para mediados de 2010, este cambio de estrategia les había permitido tomar visibilidad en nueve provincias del país en lugar de las seis ya mencionadas (se agregaron Córdoba, Entre Ríos y Santiago del Estero), alcanzando treinta localidades en total.

Algunos ejemplos de estas acciones en red son: la alianza con una fundación nacional y una multinacional del sector para la capacitación laboral de jóvenes en oficios y tareas rurales; con una asociación de origen barrial de San Lorenzo (Santa Fe) para la gestión de microcréditos; la articulación público-privada con un municipio del noroeste chaqueño y una multinacional agroquímica a los fines de implementar acciones para la erradicación del mal de chagas; la alianza con una megaempresa del sector para la implementación de un juego sobre conocimientos nutricionales en las escuelas primarias de la provincia de Buenos Aires; la alianza con Fuviva para la implementación de talleres en valores en San Juan y Chaco, entre otros proyectos realizados o en marcha. El “accionar concreto inteligente” del que nos hablaban las directoras de la RAS tenía que ver entonces con identificar...

*...quién tiene herramientas para dar solución y entonces articular desde la RAS con Fundación XX que tiene el know how de capacitación de jóvenes, pero no en ámbitos rurales. La RAS para hacer captación de jóvenes rurales y ver con qué empresas del sector se podría hacer y la multinacional XX que pone a disposición su planta en Colón para que estos chicos conozcan este mundo y salgan con una capacitación laboral-personal. Hay como un mix. A eso voy con este accionar más inteligente y con programas más pensados. [Directora saliente, entrevista, 26/03/2010]*

Esta gran diversidad de actores, de instituciones, de sectores y de escenarios que la RAS hacía funcionar de acuerdo a objetivos y proyectos se conglomeraban anualmente en los “Encuentros Nacionales” que tenían lugar en Buenos Aires y donde miembros de los distintos CR o referentes de las entidades con las cuales se mantenía una “acción en red” viajaban para relatar sus experiencias, los obstáculos encontrados, los logros conseguidos, escuchar ponencias de especialistas en determinados temas, recibir capacitaciones sobre modelos de gestión, metodologías de trabajo, etc.. Allí también podían conocer e intercambiar con los miembros de la comisión directiva nacional que estuvieran presentes y, a su vez, éstos podían conocer a quienes llevaban adelante en el terreno las decisiones estratégicas que ellos tomaban en Buenos Aires:

*Vamos a tener en un mes el IV Encuentro Nacional en donde se encuentran los representantes de los CR, los representantes de la RAS Nacional y representantes de instituciones o personas afines a la RAS y es un cara a cara muy importante. Porque es decir: “¡Vaya! Acá estoy y soy parte de algo y veo que lo que hago puede ser ejemplo para el otro. Veo que la RAS Nacional consideró que lo que nosotros llevamos adelante ¡es un programa a replicar! entonces está haciendo un manual a partir de eso para trasladarlo a otros lugares”. **Todo eso va generando esa conciencia que no es fácil de generar, pero se va haciendo en el día a día y a partir del intercambio concreto.** Ahora se habla mucho del tema redes, pero... (...) conocerse con otra institución es algo fundamental, pero muchas veces no ocurre. Nosotros en muchos CR donde empezamos a trabajar convocamos a las entidades locales y ¡ni se conocían entre sí! Y una cosa es Ciudad de Buenos Aires y otra cosa es una ciudad del interior, ¡no podés no conocerlo! Tiene toda su razón de ser el no conocerse con el otro ¿no? Pero bueno, **hay que generar esta visión más superadora y para eso trabaja la RAS en realidad.** [Directora saliente, ib.]*

Desde la perspectiva de las directoras, generar esta “visión superadora” tenía, por un lado, su dimensión política: se hallaba ligada a un cierto “despertar del campo” como recuperación de una conciencia de liderazgo social e involucramiento político del sector agrario, relegado de la escena pública nacional “desde los tiempos de la oligarquía terrateniente” (ib.), conciencia que, a partir de la crisis de 2001, habría recobrado vitalidad. Por otro lado, esta “visión superadora” tenía una dimensión operativa: el trabajo de construcción de redes a la que la RAS se abocaba. Pero no sólo como una forma de optimizar de recursos, tiempo, personas, sino –sobre todo y nuevamente– como “generación de conciencia”:

*En un momento la RAS era un plan, Plan Solidario del Agro, ni siquiera tenía personería jurídica, después, en el 2003 se constituyó como asociación civil y acá está esta visión estratégica de que estuviese integrado por entidades (...). **Todo tiene que ver con esta idea de red, de cada uno desde lo que está haciendo poder***

*articular con otros y decir en conjunto vamos para allá. Y esto es un proceso de generación de conciencia que no es fácil. Ya es un paso importante que una persona se involucre con una asociación determinada, pero que una asociación se involucre con otras a través de una institución que las agrupa es un segundo paso. Y este tema de las redes y de **comprender la articulación es importante**. (...) el tema es estar conectados constantemente a cómo se traduce eso en la realidad. [Directora saliente, ib.]*

A partir de estas primeras aproximaciones a la Red Agro-Solidaria, una hipótesis surgía con evidencia: la construcción de redes de trabajo, más allá del flujo de recursos y personas que facilitaban su multiplicidad de conexiones, más allá de constituir una metodología de trabajo y una estrategia de intervención territorial, se presentaba como la práctica de una “conciencia”. La red era pensamiento construido sobre la acción material del establecimiento alianzas. Pero, ¿qué tipo de pensamiento era? ¿Bajo qué condiciones devenía posible? ¿Cómo se articulaba con las prácticas concretas de las intervenciones territoriales? ¿Cómo devenía dominante ante otras formas de pensamiento? Estas preguntas condensaban un eje analítico claro que se iría desplegando a medida que avance la investigación y que tomará forma concreta en los territorios estudiados.

Unas semanas después de aquel provechoso encuentro con las directoras, conocí al presidente de la RAS, a quien llamaremos Roberto. Se trataba también de una incorporación relativamente reciente en el rol: había asumido hacía menos de un año, en 2009. Mi primer encuentro con Roberto tuvo lugar en la Bolsa de Cereales de Buenos Aires, en el marco de la presentación del libro “El sistema de agronegocios de la soja en Argentina, su cadena y prospectiva al 2020”, realizado a partir de una investigación del Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA, con el apoyo financiero de Asociación de la Cadena de la Soja en Argentina (ACSOJA) y la multinacional Bayer. Escenarios de este tipo donde el sector y sus actores se exponían públicamente, constituían espacios de particular interés para la investigación, por lo cual, intentaba no perderme ninguno.

Reconocí a Roberto por las fotos que había visto en el sitio web de la asociación. El presidente de la RAS había colaborado con la elaboración del libro, en particular desde su rol directivo en la Asociación de Cámaras de Tecnología Agropecuaria (ACTA). Una vez finalizado el evento, me acerqué para presentarme y acordamos encontrarnos para una entrevista en las oficinas de la empresa que preside

desde 2003 en el microcentro porteño.

En ese contexto realizamos el primero de numerosos intercambios, algunos de los cuales tomaron la forma de entrevista grabada, mientras que otros se basaron en modalidades diversas de interacción, desde charlas informales hasta asesoramientos que me solicitaba, en particular sobre dinámicas de grupos, viajes a lugares donde se desarrollaban acciones de la RAS, jornadas, congresos o exposiciones a las que lo acompañábamos, junto con la directora ejecutiva.

Egresado del Colegio Nacional Buenos Aires y de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, Roberto había comenzado su trayectoria profesional en la multinacional del sector agroquímico para la cual continuaba trabajando, ya como presidente, a sus 52 años de edad. A partir del ascenso a la gerencia general de la empresa pasó a integrar la comisión directiva de la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE), y desde su pertenencia a esta cámara colaboró en el establecimiento de alianzas estratégicas con la Cámara Argentina de la Industria de Productos Veterinarios (CAPROVE) y la Asociación de Semilleros Argentinos (ASA), para conformar la Asociación de Cámaras de Tecnología Agropecuaria (ACTA) en 1998. Como presidente de ACTA, se integró a las discusiones sobre el “hambre” en el Foro del Sector Social y las Mesas de Diálogo Argentino:

*En el Foro del sector social (...) surge la idea de conformar una alianza entre organizaciones vinculadas al sector agropecuario y las organizaciones sociales tradicionales que son las que están vinculadas a las distintas iglesias como Cáritas, los evangélicos, la organización judaica, Cruz Roja, Rotary, una cantidad muy grande de organizaciones que forman parte del Foro. Si bien en ese momento todavía no se hablaba de redes, el concepto redes es un concepto mucho más reciente, en ese momento se empieza a hablar un poco más fuerte del concepto de la responsabilidad social empresaria. **Hasta la crisis del 2001/2002 no es que no haya existido (...), pero el concepto de RSE en Argentina empieza a tener fuerza a partir de [allí]. En ese marco es que yo decido sumar el trabajo que veníamos haciendo en Sojares en vez de seguir manejándolo como una organización independiente decidimos sumar con personas, con conocimientos a la RAS. Yo me incorporé (...) desde la primera reunión y como la RAS está conformada por entidades y no por personas pedí autorización para representar a ACTA (...). La RAS como muchas de las organizaciones que surgieron en ese momento, tenían en su origen un concepto bastante asistencial porque, al no estar muy consustanciado el concepto de responsabilidad social y mucho menos el de redes, todavía estaba el viejo concepto de la filantropía y la beneficencia por el cual el que más tenía, tenía que dar al que menos tenía. Es un concepto que no digo que esté mal pero es limitado. El concepto de la beneficencia y la filantropía no conlleva un concepto de cambio social, esa es la gran diferencia.** [Roberto, entrevista 6/07/2010]*



Del mismo modo que había sucedido con las directoras, durante la entrevista con el presidente de la RAS, el “*tendido de redes*” y el “*trabajo en red*”, en definitiva la noción de “*red*”, apareció de manera recurrente, como una cuestión clave desde el punto de vista de la estrategia de intervención en los territorios y desde una “*visión superadora*” del modo de trabajar, dejando atrás las viejas prácticas filantrópicas y las muestras de caridad de los ricos.

En la visión de Roberto, la centralidad de vivir conectado y conectando instituciones está directamente relacionada con una ampliación del alcance y la eficiencia de las acciones emprendidas. Esto redundaría en un aumento de las ganancias y de la capacidad competitiva para todos aquellos que trabajan en red, así como en la reducción de los tiempos necesarios a la implementación de acciones o programas determinados en los diferentes contextos (empresa, ONG, municipio, etc.). De esta manera, la red potenciaba las propias capacidades y contribuía a sortear los obstáculos dados por las propias limitaciones (de recursos, alcance, conocimiento, etc.):

*Si no pensás en red vos decís: “yo tengo esto pero me lo guardo”. Cuando trabajás en red (...) se produce uno de los hábitos de Covey que es el ganar-ganar: yo me favorezco, vos te favorecés, todos nos favorecemos. (...) Gracias a este nuevo concepto de trabajar con acciones en red, con organizaciones, estamos detectando un montón de localidades, en Azul, En Pigüé, en Lamadrid, gente que está trabajando muy bien, que quizás no tiene la visibilidad que nosotros tenemos desde Buenos Aires y que a nosotros nos viene bien por un lado, para traccionar esos proyectos, darles viabilidad, mayor masa crítica y por otra parte, a nosotros también nos sirve porque en vez de estar solamente en 6 provincias podemos estar en 10, en 12, en 15 provincias y multiplicamos las acciones. (...) Hoy por hoy los que tienen la capacidad de generar redes, de todo tipo, de redes sociales a redes de trabajo, lo que sea, tienen una capacidad competitiva enormemente mayor que el que trata de encerrarse y cuidar su confite. [Roberto, *ib.*]*

Por otra parte, aparecía la dimensión política de la red de una manera mucho más fuerte, esto es, en términos de negociación y de poder político, poder de implementar o de negociar políticas que transformen la vida de las personas. La red no era una estructura estática sino en continuo movimiento, se extendía, conectando nuevos escenarios o “*nodos*”, según la terminología de los actores, se reducía, expulsándolos. En efecto, Roberto no habló solamente de la RAS, sino de muchas otras asociaciones conectadas, en principio, por su propia persona, pues él integraba las comisiones directivas en todas ellas, pero también conectadas por objetivos, visiones, especialistas, territorios en los cuales trabajaban, documentación producida

en conjunto.

Uno de estos nodos relacionado con la dimensión política de la red está constituido por una asociación, a la cual denominaremos “Ética”, que fue creada por Roberto en 2005. De ella participaban especialistas y científicos internacionales reconocidos<sup>43</sup> que avalaban con su trayectoria los documentos que la asociación producía en torno a la temas como la sustentabilidad, el impacto medioambiental, las “buenas prácticas” y la responsabilidad social empresarial. En fin, se trataba de generar y promover posiciones fundadas respecto a estos temas (donde la autoridad de los científicos involucrados prestaba aval), que pudieran ser útiles en el marco de negociaciones con otro actor que ahora aparecía, de manera más contundente, como interlocutor clave: el Estado. Sigue Roberto:

*La visión de Ética es que **el agro no sólo sea el motor económico de la Argentina sino que sea un verdadero ejemplo de calidad y responsabilidad social. (...) Lo que estamos impulsando ahora es promover acciones que permitan un sinergia entre los sectores políticos, los sectores empresariales, los sectores económicos, los sectores sociales para que de esa sinergia puedan gestarse las verdaderas políticas de Estado, que no es lo mismo que política de gobierno. (...) Nosotros tenemos que tener mucho peso en las decisiones públicas de la Argentina en los próximos años, que ya el tema de buscar culpables no sirve, que tenemos que empezar a asumir responsabilidades. Y asumir responsabilidades significa que quien tiene vocación y se presente a elecciones sea diputado, que es lo que ha ocurrido en estos momentos que tenemos catorce agrodiputados que (...) representan los intereses del sector (...). Eso me parece de lo más importante, porque si no en el campo, como en muchos otros sectores muy despolitizados, es como que el gobierno representa el mal de todos los males, es como una cosa que no me incumbe, que no me interesa y que si no estuviese, mucho mejor. (...) estoy convencido que voy a ver una Argentina muy distinta, donde el progreso venga de la mano de toda esta gente. Que en realidad no depende tanto de quién gane las elecciones (...) en realidad cualquier persona que hoy por hoy gane las elecciones, ya sea Reuteman, Cobos, Solá o Scioli o quién sea, sí o sí va a tener que sentarse de alguna manera con nosotros y decir: “a ver ¿qué es lo que está pasando?” Y ahí es muchísimo lo que tenemos para aportar.** [Entrevista, ib.]*

Por otra parte, el encuentro con Roberto iluminó el camino previo recorrido por los actores del sector, antes de que las donaciones iniciales en el contexto “del hambre” tomaran la estructura material e ideológica de la “red”. En efecto, desde distintas entidades y empresas del sector, se venían canalizando muestras de solidaridad a través de la donación de granos de soja para consumo humano. Durante el último mes de 2001 y los primeros meses del 2002 surgieron el programa de “Soja

<sup>43</sup> Entre ellos podemos citar a Francesco Di Castri (CNRS, Francia), Stefano Zamagni (Universidad de Bologna) y Otto Solbrig (Universidad de Harvard). Por parte de los locales encontramos a investigadores independientes del CONICET como Jorge Adámoli (UBA) y Agustín Salvia (UCA).

Solidaria” de la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) y la asociación civil SOJARES, creada por Roberto:

*Lo primero que empiezo a hacer es tomar contacto con productores, entidades como AAPRESID, la gente de los CREA, diciendo ¿no podremos hacer una contribución del sector agropecuario argentino al problema del hambre y la desnutrición utilizando la soja? Y ahí es donde surgen estas acciones, por un lado, el proyecto de soja solidaria de AAPRESID y [por otro lado], yo armo con los compañeros del Nacional Buenos Aires y de la Facultad una asociación, es la primera asociación civil que armo, que se llama Sojares. (...) Sojares empezó a trabajar en convertir lo que es la soja (...) en distintos subproductos: el bebible de soja, los gránulos de soja, las milanesas de soja, y armamos este recetario. [Entrevista, ib.]*

Pero además de estas dos iniciativas de las que habló el presidente de la RAS, el trabajo de investigación sobre fuentes secundarias realizado, había relevado programas de empresas con objetivos y metodologías de trabajo casi idénticas: en 2002, el programa “En nuestra cocina... la soja” de la multinacional Monsanto y, a partir de 2003, el programa “Proteínas por la vida” de la empresa Dupont.

En efecto, para todos los programas mencionados, la contribución con la alimentación de los sectores desfavorecidos por la crisis se realizaba en paralelo con la promoción de los beneficios nutricionales de la soja a través de distintos medios y campañas de capacitación para la preparación del poroto para el consumo humano. Las donaciones del programa Soja Solidaria de Aapresid, por ejemplo, se realizaban exclusivamente con la previa capacitación de las cocineras barriales o de los encargados de los comedores sobre las propiedades nutritivas y los modos de preparación de la soja. Por su parte, entre los meses de mayo y agosto de 2002, Monsanto realizó 15 talleres de los que participaron 700 personas (amas de casa, cocineras de comedores escolares, personal auxiliar hospitalario y docentes). Los talleres fueron organizados por empleados de la multinacional y dos colaboradoras y tuvieron lugar en las sedes de instituciones educativas, sociales o religiosas de las localidades de Pergamino (donde Monsanto tiene una planta) y Rojas, y en la zona rural aledaña (Acevedo, Guerrico, Conesa, El Socorro). De esta manera, el programa no sólo servía para “alimentar” a poblaciones con hambre, sino también para “concientizar sobre el uso de la soja al personal de la empresa” y “a los productores agropecuarios que hasta la fecha se han dedicado a la producción y ahora están conociendo cómo la soja se puede aplicar en la cocina y puede paliar el grave flagelo

del hambre en Argentina”<sup>44</sup>. Por último, el programa de la multinacional Dupont se realizó en alianza con otra asociación del sector surgida en la coyuntura de la crisis, la “Red Banco de Alimentos”, encargada de distribuir la soja y asesorar a la empresa donante “sobre el comportamiento y necesidades de cada comedor”. En 2003, la empresa declaraba haber donado “9.000 kilos de proteína aislada de soja como complemento proteico diario a 17 comedores carenciados de la Provincia de Buenos Aires, de las localidades de Quilmes, Alberti, Derqui, San Isidro y Pacheco”. Estas localidades habían sido seleccionadas en función de la “mayor implicancia de DuPont con tales comunidades”, es decir, eran los territorios donde la empresa tenía oficinas, centros de distribución y plantas de producción. A su vez, el programa comprendía la participación de una nutricionista quien “controlaba la utilización del producto, instruía sobre su correcta dosis y combinación, y educaba a las madres responsables de los comedores en la utilización adecuada de la proteína de soja”<sup>45</sup>.

De esta manera, sobre la “coyuntura del hambre”, fue ensamblado el proyecto de difundir la inclusión de la soja en la dieta de los argentinos. Las afirmaciones del referente de Aapresid, Víctor Trucco, en una entrevista para el diario La Nación ilustran este aspecto:

“Repartimos lo que tenemos a los que, a lo mejor, no tienen otra cosa para comer. **Mientras la gente no pueda comprar alimento pretendemos que esta campaña sirva para que se reconozca en la soja un aliado de la nutrición**”, explica Trucco. “**La misma necesidad impulsa un cambio en la cultura alimentaria**”, advierte. Destacan en la Aapresid la eficacia con que “se hace ver que de un simple poroto puede prepararse un plato de comida sabrosa y nutritiva”. La iniciativa, de la que participan la Bolsa de Comercio de Rosario, el Centro de Exportadores, la Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina, entre otras instituciones, se multiplica en algunas ciudades del interior. [La Nación, “Proyectos de ayuda alimentaria que ganan adeptos en el interior”, 10/08/2002]

De esta manera, la coyuntura de la crisis abonada por la experiencia que durante 2001-2002 habían anticipado asociaciones como Sojares y Aapresid y la multinacional Monsanto (a través del programa de RSE que mencionamos), fue entonces el terreno fértil a partir del cual el primer grupo de actores, nucleados en torno al Foro del Sector Social en el marco de las Mesas del Diálogo Argentino,

---

<sup>44</sup> Informe de Responsabilidad Social Corporativa, año 2002. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), 5º Recopilación de Casos de las Empresas Miembro del CEADS – Año 2002. Disponible en <http://www.ceads.org.ar/casos/2002.htm> , consultado en julio 2010.

<sup>45</sup> Informe de Responsabilidad Social Corporativa, año 2003. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), 6º Recopilación de Casos de las Empresas Miembro del CEADS – Año 2003. Disponible en <http://www.ceads.org.ar/casos/2003.htm> , consultado en julio 2010.

constituyó la alianza entre entidades del agro y de la sociedad civil a los fines de canalizar donaciones de soja.

El presidente de la RAS demostró gran interés en mis potenciales aportes a la asociación, sin embargo, encuadró mi trabajo como “voluntariado”, aunque yo nunca utilicé este término para referirme al estudio que realizaría en la asociación e hice hincapié en mis pertenencias institucionales como avales de un proyecto de investigación científico aprobado. Contra mi propuesta de realizar un “contrato formal” a través de la presentación de documentación (“*dossier*”) a la asociación, el presidente de la RAS me ofreció un “contrato moral”, dado que nuestra relación quedaría asentada sobre “*la confianza*”:

*Roberto: No es necesario un dossier. Nos podemos mover a partir de la confianza.*

*MSC: Quizás un certificado del Doctorado, del IDAES, (...) un CV y una presentación de mi tesis.*

*Roberto: Si vos tenés tu CV acercalo, pero básicamente el voluntariado tiene un riesgo grande, **antes de decidir ser voluntario** tenés que tener absoluta certeza que el tiempo que vas a destinar lo vas a disponer. Porque **si vos sos voluntaria** en base al tiempo que te sobra y si te surge otra cosa y parte de ese tiempo no lo podés hacer en realidad estás generando una suerte de estafa, porque del otro lado se está esperando tu tiempo, tu trabajo, tu conocimiento, etc. (...). A nosotros nos encantaría que visites centros regionales, con conocimiento o con ganas de ayudar en algo puntual (...). [Entrevista 06/07/2010]*

Desde mi encuentro con Roberto y en los meses que siguieron hasta finalizar el año 2010, recorrí la red junto a ellos: en agosto, los acompañé a un seminario de RSE organizado por la asociación civil Ética en Charata (Chaco), donde el CR en esa localidad presentaba su trabajo; en octubre, a una presentación en la localidad de Colón (Buenos Aires), donde implementaban un programa de capacitación laboral para “jóvenes rurales”; a principios de noviembre, a una jornada de “Responsabilidad Social Empresaria y Desarrollo Humano” promovida por el PNUD y organizada en el auditorio de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires; a fines de noviembre, a la presentación de la nueva directora ejecutiva al Centro Regional de Santa Fe. Durante ese mismo mes, en ocasión de una reunión de la comisión directiva de la RAS, fui presentada oficialmente a todos los miembros y expuse ante ellos mi proyecto de investigación en la asociación.

A diferencia de cuanto sucedía paralelamente con la Fuviva, el campo social de la RAS se presentaba abierto a aceptar una investigadora que recorriera sus espacios e interpelara sus actores. Sin embargo, las devoluciones intelectuales (informes de

situación, elaboración de un manual de procedimientos, relevamientos socioeconómicos de pequeñas poblaciones o barrios, etc.) con las que respondía a estas aperturas, no fueron las únicas solicitudes que tuve que negociar. Como veremos más adelante, además del interés por el conocimiento que pudiera aportar, los actores me colocaron en el centro del mecanismo de construcción de poder, donde el capital social y simbólico tributarios de mi posición como becaria CONICET, doctoranda e investigadora fueron puestos en juego en las dinámicas de interacción y en los procesos de reorganización que atravesaba la institución. Incluso, el mismo sentido de esa interacción fue puesto en cuestión, hasta que mi autonomía intelectual como investigadora devino incompatible con la lógica del campo.

Finalizaremos esta sección con la descripción de algunos de estos recorridos iniciales junto a los directivos de la RAS, aquellos que servirán de antesala a la próxima sección para introducirnos en los territorios y sus dinámicas.

## **3.5 Recorriendo la red con los actores: introducción a los territorios de Charata (Chaco) y San Lorenzo (Santa Fe)**

### **3.5.1 La RSE llega a Charata**

El primer “nodo” de la red al que acompañamos a los actores fue el Centro Regional de Charata. Jacqueline me anticipó la agenda por teléfono. En primer lugar, los directivos de la RAS asistirían al primer seminario de RSE que tenía lugar en la ciudad Charata, organizado y convocado por Ética. El CR tenía a cargo una de las ponencias de la tarde y Roberto, en calidad de presidente de Ética, abría la jornada con una ponencia sobre la cadena agroindustrial. En segundo lugar, se planificó la reunión mensual del CR en la que se presentaría a la nueva directora ejecutiva, entre otras cuestiones. Además, se había organizado una capacitación para la realización de bolsos de tela, para lo cual había viajado desde La Matanza una integrante de la Cooperativa de La Juanita, entidad con la cual la RAS impulsaba un proyecto de ocupación para costureras, tal como ya habíamos observado durante las ponencias en Expoagro.

Después de doce horas de atravesar la mitad del país, bajé del micro y llegué puntualmente para el inicio del seminario. El evento se había organizado en un hotel cinco estrellas sobre la ruta, que en nada difería a cualquier hotel cinco estrellas de cualquier otra ciudad. En la sala se acomodaban unas 35 personas. Cuando Jacqueline y Roberto me vieron se acercaron a saludarme con entusiasmo. Parecían satisfechos y agradecidos por mi presencia allí.

El referente local de Ética dio inicio al evento con la declaración del intendente: *“El intendente de Charata declara de interés municipal el Seminario de Responsabilidad Social Empresaria”* y siguieron agradecimientos. Roberto presentó un diagnóstico de la cadena agroindustrial en Argentina, en el que destacó fortalezas (*“la cadena aporta el 50% de las exportaciones nacionales, genera más de la tercera parte de los puestos de trabajo, el país posee una superficie de 40 millones de hectáreas que podrían devenir cultivables con la aplicación de biotecnología, la proactividad de los productores”*) y debilidades (*“la parálisis paradigmática que le impide salir del atraso, entender y promover los cambios, aferrándose al pasado”*).

Para superar estas debilidades, la clave estaba en comprender (en “*darse cuenta*”) dicha parálisis y a partir de allí “*comprometerse en el cambio*”. Este compromiso conllevaría como consecuencia que “*los gobernantes hicieran de ello políticas de Estado*”. En el marco de este proceso de cambio que involucraba al país en su conjunto (como un aumento global del bienestar de la gente), el agro, “*como motor productivo de la Argentina, debía convertirse en ejemplo de ética y calidad*”. La “*confianza*” se proponía como la columna vertebral de esa nueva sociedad, construida sobre “*ideas lógicas*” que superarían a las “*ideologías*”. Su ponencia finalizó con la proyección de un video realizado por las asociaciones Aapresid, Aacrea y la Fundación Darse cuenta que retomaba y reforzaba con imágenes los mismos conceptos: la biotecnología permitió a la Argentina cuadruplicar la exportación de soja, pasando de 2.000 millones de dólares en 1996 a 8.000 millones en 2006; el “*36% del empleo en el país está constituido por personas trabajando en el campo o en actividades que la producción agropecuaria genera*”; los “*mitos*” sobre este cultivo deben ser desmontados (por ejemplo, la soja es conocida en China como la “*legumbre suprema*”, “*el glifosato es rápidamente degradado por los mecanismos del suelo y su toxicidad es nula*”). Por ello, era necesario un cambio, una toma de conciencia: “*que los argentinos nos demos cuenta de que cuando el campo crece y a los productores les va bien, no están generando pobres, están generando riquezas. Cuando el campo gana, los argentinos ganan, la Argentina gana*”<sup>46</sup> (RC, 26/08/2010).

Con la finalización de la presentación, aprovecharon para ingresar a la sala unos treinta estudiantes de la escuela agrotécnica de Charata acompañados por dos docentes; la sala estaba completa.

Siguió una ponencia de un investigador en nutrición de la Universidad de Buenos Aires quien retomaba los conceptos de la FAO sobre seguridad alimentaria y alimentación saludable, apuntando a la “*propuesta de políticas públicas que pongan su acento en la calidad de la dieta y sean garantía de acceso a buenos alimentos para las personas que no tienen recursos*” (Ib.). Sucesivamente, un investigador independiente del CONICET, un agroempresario (el mayor comercializador de insumos para el agro del sudoeste chaqueño) y un productor local abordaron el tema

---

<sup>46</sup> “El pan nuestro de cada día”, video realizado por las asociaciones Aapresid, Aacrea y la Fundación Darse cuenta. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=cLBtsjl\\_O\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=cLBtsjl_O_E)



de los desmontes en función del “ordenamiento territorial de los Bosques Nativos de la Provincia de Chaco”, puesto en marcha en 2005. El productor reconoció el acercamiento de Aapresid a los fines de ofrecer soluciones al desmonte. El investigador resaltó la importancia de que la expansión de la superficie agrícola se realice de manera planificada y no anárquica (haciendo referencia a la Ley de Bosques Bonasso):

*Los productores deben cumplir con las leyes, si un campo tiene autorización para desmontar el 50%, no puede desmontar el 100% como ha pasado sin ser sancionados o con sanciones irrisorias. Este productor que, habiendo desmontado, se encuentra con una mayor producción y valuación fonciera de su campo, es un mal ejemplo para el productor que cumple la ley. [RC 26/08/2010]*

Durante la pausa para almorzar, ni Jacqueline ni Roberto me invitaron a compartir una mesa, por lo cual, aproveché para registrar algunas impresiones sobre el seminario entre los presentes. Héctor, un ingeniero agrónomo oriundo de Villa Ángela (localidad cercana a Charata) me habló de las características de la zona en que me encontraba: se trataba de una zona de pequeños y medianos productores (alrededor de las 200-600 hectáreas de tierra de propiedad, disminuyendo hacia el sur donde existen explotaciones muy pequeñas, de unas 20 has. en promedio) con los cuales él estaba en contacto desde su profesión, “los que aún sobreviven”, aclaró, explicando que el proceso de sojización no dejó indemne la estructura local de relaciones:

*Héctor: Esta zona fue el lugar de expansión de la frontera agrícola. El avance fue horizontal (mayor número de hectáreas dedicadas a la agricultura) y vertical (mayor aplicación de tecnología y conocimiento). Tumbaron todo, llegaron hasta las puertas de Santiago del Estero. Fue un quilombo.*

*MSC: ¿Pero hubo un debate social sobre lo que pasaba? ¿Hubo manifestaciones por el desmonte?*

*Héctor: No, no hubo. ¿Quién iba a protestar si todos tenían más trabajo? Todos acá están involucrados directa o indirectamente con el sector agropecuario. [Entrevista 26/08/2010]*

Otro ingeniero agrónomo oriundo de la provincia de Corrientes destacó que las propuestas del seminario apuntan “a lo globalizado, pero eso no siempre funciona en lo local”, donde subsisten pequeños productores (RC, 26/08/2010).

Antes de volver a la sala para escuchar las ponencias de la tarde, aproveché el gesto de saludo de dos mujeres que conversaban entre sí, para interpelarlas sobre su interés en el seminario. Se trataba de dos maestras de una escuela primaria pública, quienes habían sido invitadas por Ana María, la vicedirectora de la escuela, un

miembro fundador del CR de la RAS en Charata. Me explicaron que, para ellas, el seminario era interesante porque ***“esto es generar conciencia y en la escuela nosotros hacemos eso, generamos conciencia entre los chicos, entre los padres... hay muchos padres que son productores”*** (RC, 26/08/2010).

La tarde comenzó con la presentación de la trayectoria de Ética y un abordaje teórico de la RSE y siguió con la exposición del trabajo del CR de la RAS en Charata. Jacqueline destacó las alianzas logradas por la RAS con otras entidades como parte del esfuerzo de articulación de las organizaciones sociales, con el sector privado y con el público. Así, destacó las alianzas con la Red de Comunidades Rurales, con la Cooperativa La Juanita, con la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, con la Fundación Pescar, con multinacionales del sector, con la Red Banco de Alimentos, entre otras.

Luego tomaron la palabra dos integrantes del CR, Ana María y Mariana (ambas ocupaban cargos directivos o de supervisión en escuelas públicas), quienes detallaron las acciones que se llevaban a cabo. Entre ellas, vale la pena destacar el proyecto de “Salud bucal” y las acciones emprendidas en un barrio periférico de la ciudad al que llamaremos “Siglo XX”.

El proyecto de “Salud bucal” había surgido en las escuelas: los docentes encontraban niños con *“problemas odontológicos graves”* que recurrían a ellos con dolores. De acuerdo con el director del hospital provincial, se dispuso el espacio para que una odontóloga atendiera a los chicos. Tanto el uso del consultorio, ofrecido por el hospital, como el trabajo de la profesional eran gratuitos (es decir, la profesional donaba los turnos), mientras que los materiales para los tratamientos eran cubiertos con fondos del CR. Hasta el momento, habían conseguido *“40 bocas cerradas”*, expresión que indicaba los casos donde *“el tratamiento de los dientes ha sido completado y la boca ha sido sanada”* (RC, *ib.*). Asimismo, se organizaban charlas de prevención, donde se distribuyen cepillos de dientes y otros productos como pasta o hilo dental donados por la RAS, por farmacias locales o cadenas de farmacias nacionales.

La metáfora elegida para aludir al estado de salud, de bienestar, las *“bocas cerradas”*, era sugerente: si la acción solidaria cerraba bocas, ¿qué encerraban esas

bocas por las que la “acción en red” había transitado? ¿Era la boca cerrada el resultado esperado por los productores solidarios con cuyas donaciones se financiaban estos proyectos? Llevará mucho tiempo responder estas preguntas que ya anunciaban ejes analíticos de relevancia para la investigación.

En cuanto al barrio de la periferia noroeste de la ciudad, las maestras habían realizado un relevamiento de los habitantes a quienes habían caracterizado como *“familias humildes, pero con ambiciones como las de conseguir un trabajo, ampliar la casa, hacer estudiar a los hijos”* (RC, 26/08/2010). Hasta el momento habían realizado algunas *“acciones de mejora”* como la colocación de una galería de mediasombra en las casitas, la arborización del barrio y, con la colaboración de la Municipalidad, la instalación de un tanque de 5.000 litros de agua donde cada familia concurre para obtener agua para consumo. Además, llevaban una maestra jardinera dos veces por semana que preparaba juegos para los chicos del barrio y organizaba un desayuno, con el objetivo de *“que vayan adquiriendo buenos hábitos y se evite la deserción escolar”*. El *“gran sueño”* del CR era la construcción de un Salón de Usos Múltiples (SUM) en el barrio, para lo cual se encontraban abocados a la recaudación de fondos.

Sucesivamente, un representante de CREA disertó sobre los distintos proyectos de intervención territorial, entre los cuales dedicó particular atención a EduCrea, el proyecto de padrinazgo de escuelas para el que trabajó Paula de la Fuviva. El representante de CREA, detalló las alianzas con otras asociaciones como la clave del éxito del programa en las escuelas: la fundación Compromiso, la asociación Educere, CLAYSS y la Fuviva, eran las entidades de las que se servían para organizar charlas, talleres, actividades diversas para personal docente, alumnos y padres.

Al finalizar el evento, Jacqueline me invitó a la cena que tendría lugar aquella noche en un restaurante del centro y donde concurrirían todos los miembros del CR. Volviendo hacia el centro de la ciudad, donde me alojaba, recogí mis primeras impresiones sobre Charata. Si bien no se trataba de una gran ciudad, las calles tenían un respetable movimiento: una avenida central con negocios de tecnología, tiendas de ropa, almacenes, grandes supermercados, bares, restaurantes, inmobiliarias, etc. Amplios chalets modernos se alzaban sobre las calles aledañas a esta avenida central,

mientras que las construcciones se iban haciendo más austeras a medida que se alejaban del centro, hasta adquirir un aspecto humilde y hasta precario.

### 3.5.2 Primeros contactos con el Centro Regional Charata

Durante la cena tuve la oportunidad de conocer a Silvina. Jacqueline me había hablado de ella como la persona que “*maneja todo el CR de Charata*” (RC, 12/08/2010). Roberto también me había indicado que en Charata “*la que lidera es una vieja amiga mía de militancia de la facultad, que es el principal distribuidor de insumos [del agro] del norte*” (entrevista, 06/07/2010). Estaba acompañada por dos niñas que presentó como sus hijas. Éramos veintitrés comensales, entre ellos también estaba quien esa mañana había presentado el evento de RSE de Ética. Se trataba de un ingeniero agrónomo de 50 años de edad, egresado de la UBA, Master en agronegocios por la Universidad de Belgrano, a quien llamaremos Carlos. Él se interesó en conocer mi investigación y la metodología de trabajo, por lo cual, convenimos que en los días siguientes me llevaría a recorrer campos y a hablar con productores, mientras que en el trayecto yo le hablaría de antropología. El intercambio me pareció conveniente.

Silvina se sentó frente a Roberto y entre ellos dialogaron durante toda la cena, con amplia recurrencia de temas ligados a la política nacional (posibles candidatos a la presidencia, chismes sobre ellos, etc.) y recuerdos de su militancia en el Partido Intransigente (PI) a principios de los '80, durante sus años de universidad. Silvina aclaró que nunca se metió demasiado en la militancia política, “*como herencia de la dictadura*”, pero este no había sido el caso de Roberto, quien sí se había involucrado activamente, incluso junto a Ordoñez y Huergo<sup>47</sup> que “*eran los pesados*” (RC,

---

<sup>47</sup> Héctor Ordoñez y Héctor Huergo, ambos ingenieros agrónomos de formación (UBA) son dos importantes referentes del modelo de agronegocios en Argentina. Fallecido en 2006, Ordoñez era una personalidad destacada por su producción intelectual en torno al modelo de los agronegocios. Como miembro del gabinete de la ex Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPYA) de la Nación, se destacó por sus negociaciones en momentos claves como la adhesión a UPOV, la fundación del INASE (Instituto Nacional de Semillas), la elaboración del marco jurídico de semillas y la creación y coordinación de la Unidad de Agronegocios Alimentarios en la mencionada secretaría. Era miembro del directorio de Los Grobo SA y Bioceres SA y cofundador del Programa de posgrado de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA. Héctor Huergo editor y columnista del Suplemento Clarín Rural, en los años '90 fue presidente del INTA y durante 1973-1974 trabajó en el Ministerio de Agricultura.

26/08/2010). Roberto concluyó que el político no era el espacio donde se encontrarían soluciones, incluso desde el mismo sector del agro, la mesa de enlace le aparecía desvirtuada: “*Biolcatti no representa a nadie y Bussi puso el pecho pero se quedó sin nada en la repartija y está enojado*” (Ib.).

*Roberto: No hay propuestas desde lo político, hay que construir desde otros sectores.*

*MSC: ¿Desde dónde por ejemplo?*

*Roberto: Desde grupos como éstos por ejemplo. [Ib.]*

Según la visión del presidente de la RAS, en el CR de la localidad de Charata había contenida (potencialmente) la construcción de un espacio político. ¿Era un proceso que encontraba eco en los referentes locales? ¿De qué manera se articulaba la construcción de lo político con las acciones solidarias de las maestras en los barrios? ¿Representaba esta construcción un objetivo para el CR? Cada interacción con los actores eran nuevas interrogaciones que se planteaban, nuevas líneas de indagación que se abrían. El campo etnográfico me aparecía incomensurable.

Al día siguiente presencié la capacitación de las mujeres para la realización del bolso de tela que tuvo lugar en un centro de día gestionado por una religiosa católica miembro del CR. El mismo sería vendido en supermercados y negocios como “bolso eco-solidario”. Roberto acompañó la clase de costura desde el primer momento. A media mañana, Silvina nos pasó a buscar y nos llevó a recorrer algunos lugares con los cuales el CR estaba colaborando: un comedor para mujeres y niños en un barrio periférico gestionado por religiosas católicas, una pastelería de un templo evangélico, el barrio Siglo XX (presentado el día anterior en el seminario de RSE por las maestras). Allí nos detuvimos sobre un terreno donde se construiría el SUM. Según explicó Silvina, se trataba de terrenos fiscales que el intendente les había cedido en comodato por 20 años.

Almorzamos arroz con pollo en el comedor del centro de día, junto a las mujeres costureras. Luego comenzó la reunión mensual del CR que estuvo centrada en cuestiones ligadas a la construcción del SUM. En cuanto a los fondos necesarios para la obra, Roberto anunció que de lo recaudado en un torneo de golf organizado hacía algunos días en el Jockey Club de San Isidro, la RAS nacional donaba 10.000 pesos (2.525 dólares)<sup>48</sup> al CR de Charata. Antonio, un pastor evangélico y productor

---

<sup>48</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 26/08/2010 (1 dólar = 3,96 pesos).

agropecuario que ocupaba el cargo de presidente del CR, confirmó que para la mano de obra podían contar con voluntarios miembros de la iglesia a la que él pertenecía. Silvina también mencionó el programa “Semillero del Futuro” de la empresa Monsanto al que podían concursar con el proyecto de la construcción del SUM para conseguir financiamiento por 30.000 pesos (7.575 dólares)<sup>49</sup>, y enumeró lo que ya tenían: ladrillos, arena y materiales donados. Además, todo lo recaudado en la cena anual podría canalizarse para avanzar en la obra.

Jacqueline comunicó al CR la alianza con la empresa XX, una multinacional del sector químico y el Municipio de Concepción del Bermejo, una localidad a unos 100 km de Charata hacia el norte. La alianza tenía por objetivo “*paliar el problema del mal de chagas*” en la mencionada localidad aplicando un producto elaborado por la empresa.

*Jacqueline: Además de la aplicación del producto en la zona urbana y semi-urbana, la empresa está interesada en hacer capacitaciones en las escuelas y en otros espacios comunitarios. Ellos quieren hacer capacitaciones...*

*Silvina: ¡Y vender sus productos!*

*Antonio: ¿Y qué problema hay? ¡Qué hagan su negocio! Mientras eso nos sirva para ayudar... [RC 27/08/2010]*

La lógica del “*negocio*” se ensamblaba con la lógica solidaria. El “*negocio*” se articulaba con otros elementos para conformar la *acción solidaria*, en este caso, la “*lucha contra el mal de chagas*”: se articulaba con alguien que necesitaba cosas básicas como comida o atención sanitaria, con monjas y pastores, con agroempresarios que ganaban en dólares, con maestras que ganaban en pesos (y pocos pesos), se articulaba con el arroz con pollo que comíamos en un hogar de día para niños, con las mercancías del agro (la soja, los agroinsumos), etcétera. Era éste el intrincado mecanismo que debía ser iluminado, no sólo entendiendo con precisión los elementos que lo componían, sino los ensambles que le permitían funcionar material y simbólicamente, y la lógica y el sentido de su funcionamiento.

La noche siguiente se realizó la cena anual del CR charatense en un salón muy simple pero amplio y cómodo. Del techo colgaban las banderas de los sponsors: Monsanto, Dekalb, Yercó, Stoller, MSU, AGD, Agross, etc. Sobre una pantalla lo suficientemente grande como para ser visible desde lejos, se proyectaban fotos e informaciones de las acciones llevadas a cabo por el CR. Entre los comensales estaba

---

<sup>49</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 26/08/2010 (1 dólar = 3,96 pesos).

el intendente con su esposa. Yo fui “invitada” a la cena, pero tuve que pagar la entrada.

Al llegar al lugar de la cena, los miembros de CR se mostraron alegres de verme y Roberto me presentó a Ignacio, el tesorero de la RAS nacional, ex presidente de la Cámara Argentina de Consignatarios de ganado: un distinguido señor con un tupido bigote que terminaba hacia los lados en punta, quien había viajado exclusivamente desde Buenos Aires para asistir a esa cena. Me introdujo como alguien que “*va a colaborar con la RAS desde Buenos Aires*” y se alejó para hablar con otras personas. En la breve conversación que mantuve con Ignacio quedé evidenciado, al igual que como había pasado durante mi primer encuentro con Roberto, que el rol que los actores me asignaban en el campo era el de “voluntaria”:

*Ignacio: Nadie me comentó nada de vos... (...) para mí es importantísimo, ¡¡yo siempre estoy insistiendo en que hay que trabajar **para sumar voluntarios!***

*MSC: Pero yo no soy voluntaria, yo soy antropóloga y estoy estudiando este tipo de asociaciones como la RAS para mi tesis de investigación doctoral.*

*Ignacio: Ah, no sabía nada de todo esto. [RC 28/08/2010]*

Poco después del intercambio con Ignacio, se acercó Mariana, una de las maestras miembro del CR que había expuesto durante el seminario y me preguntó: “¿Te vas a sumar a la RAS?”, por lo cual, comencé nuevamente la explicación sobre mis objetivos de investigación. Más explicaba y más parecía que mis objetivos de investigación se desconectaban de mi presencia en ese campo social. En el momento del brindis, Mariana brindó conmigo: “¡Por que te sumes!”. Jacqueline parecía muy de acuerdo con Mariana y agregó entusiasmada: “¡Nunca tuvimos una voluntaria a nivel nacional!” (RC, 28/08/2010).

El momento culminante de la cena fue cuando todos los miembros del CR y los representantes de la RAS nacional, subieron al escenario. La religiosa católica subió acompañada por una ayudante de cocina del hogar que ella gestionaba, una nativa de Las Tolderías<sup>50</sup> quien el día anterior había participado de la capacitación para la confección de bolsos de tela. Un arco iris social e ideológico se ofrecía a los comensales: una ayudante de cocina mocoví, maestras y empresarios charatenses, ingenieros agrónomos formados en la UBA y transferidos a Charata, una joven

---

<sup>50</sup> Las Tolderías es un paraje de 700 has., ubicado a 30 km. de Charata y habitado por aproximadamente 90 familias de origen mocoví.

profesional judía<sup>51</sup>, una monja católica, un pastor evangélico, un empresario porteño que, además de presidir cámaras sectoriales de relevancia, pasaba una jornada completa participando de un curso de costura. ¿Qué era lo que posibilitaba esa unificación de clases y sectores de pertenencia? Después de relatar al público la mencionada jornada de capacitación de la que había participado un grupo de unas diez mujeres, le pasaron el micrófono a la “futura trabajadora textil” que apenas si pudo articular un agradecimiento, pues estaba visiblemente cohibida. El presidente de la RAS nacional tomó el micrófono y con un implacable estilo de animador profesional solicitó tres donaciones de 2.000 pesos (505 dólares)<sup>52</sup> cada una “*¡para que estas mujeres empiecen a trabajar mañana!*” (ib.). Las donaciones serían destinadas a la compra de máquinas de costura y herramientas para la puesta en marcha del proyecto de producción de bolsos de tela. Las respuestas no se hicieron esperar y tres familias de productores agropecuarios se comprometieron con las donaciones solicitadas. La cena dejó una recaudación de 45.000 pesos (11.364 dólares)<sup>53</sup> con la asistencia de 400 personas.

### 3.5.3 La “pampa húmeda del norte”

Al día siguiente, Roberto y Jacqueline volvían a Buenos Aires, de manera que retomé el contacto con Carlos, el ingeniero agrónomo, tesorero del CR, y partimos de recorrido por los campos. En el viaje, me habló del sudoeste chaqueño como “*la pampa húmeda del norte*” (RC, 29/08/2010), así llamada por la productividad de sus suelos y la configuración de una pujante economía regional en torno a la explotación agrícola, comenzando por situarme en el mapa.

Charata era la ciudad cabecera del departamento de Chacabuco y la ciudad más importante del sudoeste, zona que comprendía otros dos departamentos hacia el sur: el departamento de 12 de Octubre, cuya ciudad cabecera era Gral. Pinedo y donde

---

<sup>51</sup> Aunque no es observante, Jacqueline se define como “judeo-argentina”. Su pertenencia a la comunidad judía fue evidenciada en varios de los intercambios que mantuvimos, en relación con distintos espacios sociales (jóvenes empresarios judíos, fundación solidaria judía para la cual trabajó durante dos años, novio judío, etc.) y con cuidados alimenticios (dieta kasher preferencial aunque no estricta).

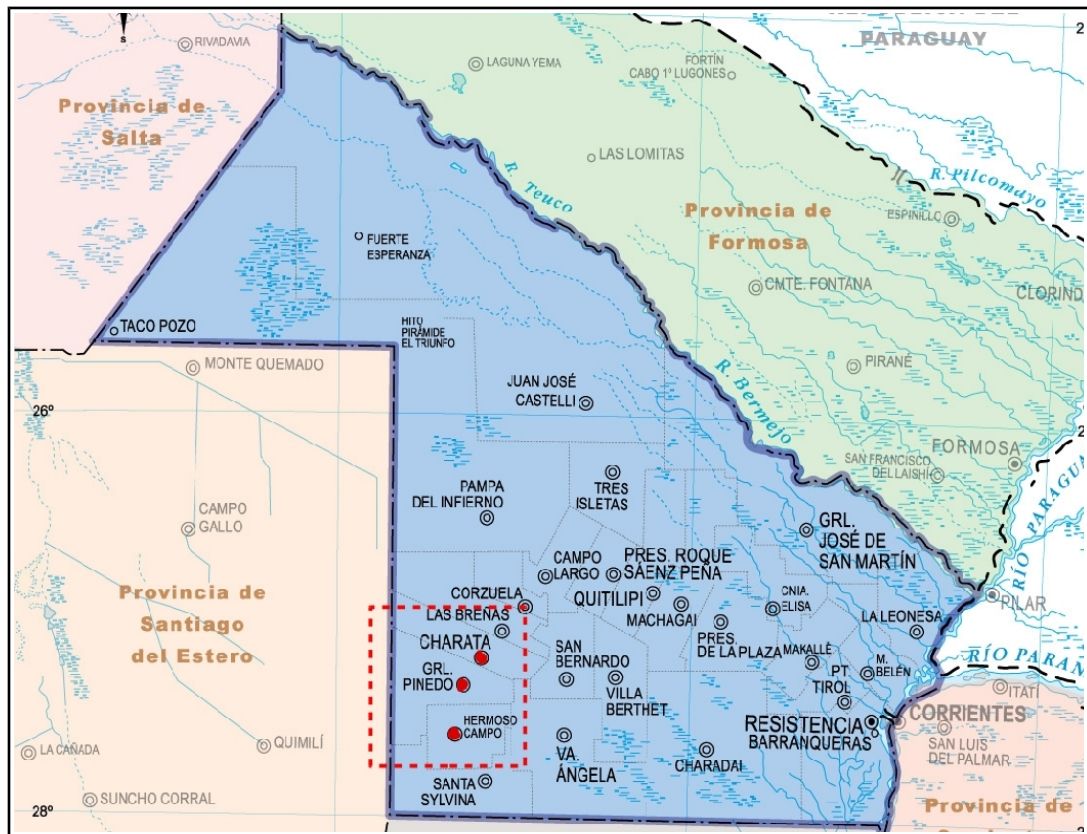
<sup>52</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 26/08/2010 (1 dólar = 3,96 pesos).

<sup>53</sup> *Idem*.



encontramos un área agroproductiva importante, el área de Gancedo, y el departamento de 2 de abril, con Hermoso Campo como ciudad cabecera. En el mapa que sigue se observa la zona delimitada con línea punteada y las ciudades cabeceras de cada departamento.

**Mapa 1. El sudoeste chaqueño o la “pampa húmeda del norte”**



Tal como me había explicado Carlos, confirmé posteriormente que gran parte de la superficie de la “pampa húmeda del norte” está destinada a uso agrícola. El área comprende una superficie total de 555.800 hectáreas, de las cuales 242.700 corresponden a suelos con aptitud agrícola. Pero la superficie efectivamente sembrada anualmente alcanza las 147.300 hectáreas para los tres departamentos.

Carlos destacó las mejoras de la ciudad y de la zona respecto a cuando él había llegado con su esposa, 20 años atrás: más servicios y comercios, mayor movimiento de gente, aumento notable de la población, más oportunidades de negocios, aumento de la calidad de vida de la población eran aspectos que se destacaban en esta transformación que había vivido la ciudad. Su decisión a trasladarse desde Buenos

Aires estuvo vinculada a una oferta laboral del departamento de análisis crediticio para préstamos rurales del Banco Nación que, dada su precaria situación laboral, aceptó como “lo menos peor”:

*Carlos: Hoy es un lujo estar acá. En el 89' cuando yo bajé del colectivo dije: “¡Adónde vine!”.*

*MSC: ¿Y cómo llegaste hasta acá?*

*Carlos: Porque laboralmente me convenía (...). En el 89' la situación del país era complicada, la provincia de Buenos Aires estaba expulsando ingenieros agrónomos de todas las especies. (...) Empecé a trabajar en una empresa en Buenos Aires y al año y pico me dijeron tenemos que prescindir de tus servicios. Estuve un año y medio buscando trabajo (...) Hasta que arranqué con la papelería, estaba como jefe de abastecimiento en una empresa de primera línea, pero cobraba dos mangos y no me veía proyectado.... Además yo era jefe ¡pero todos eran profesionales! O sea ¡el título no valía nada! Y la posibilidad de venir acá, triplicando el sueldo, con la posibilidad de cobrar viáticos, comisiones y demás, bueno, lo hablamos con mi actual señora (que todavía no estábamos casados) y me vine dos años solo y después vino ella. La elección no fue mala pero fue muy difícil, [por ejemplo], para hablar por teléfono (en ese momento todavía estaba la telefonía pública) había que esperar tres horas... [Entrevista 29/08/2010]*

**Cuadro 4. Superficie total, con aptitud agrícola y sembrada para el sudoeste chaqueño**

| Departamento   | Superficie total (miles de has.) | Suelos con aptitud agrícola (miles de has.) | Superficie sembrada (miles de has.) |
|----------------|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Chacabuco      | 138.800                          | 84.800                                      | 52.000                              |
| 12 de Octubre  | 257.600                          | 92.000                                      | 62.000                              |
| 2 de Abril     | 159.400                          | 65.900                                      | 33.300                              |
| <b>TOTALES</b> | <b>555.800</b>                   | <b>242.700</b>                              | <b>147.300</b>                      |

Fuente: Elaboración propia sobre datos del SIAN (Sistema de Información Ambiental Nacional).

La transformación del sudoeste chaqueño comenzó en los años 90 con el proceso de extensión de la frontera agrícola en las llanuras del Chaco, donde el bajo precio de la tierra respecto a otras provincias como Córdoba o Santa Fe, atrajo a los productores con capital y ambición de expandir su negocio. La disponibilidad de tierras baratas en Chaco conllevó un movimiento migratorio interno de instalación de los productores y sus familias en la ciudad de Charata. Además de comprar y arrendar tierras, estos productores habrían introducido las innovaciones tecnológicas y los cambios en la producción que intensificaron el uso de los suelos. Por su parte, quienes no pudieron adaptarse a los cambios que requería el nuevo modelo de

explotación agrícola, devino en rentista, consolidando cada vez mayores ingresos a medida que los precios de las tierras subían, paralelamente a la instalación de los pooles de siembra y grandes productores en la zona del sudoeste que concentraban el uso y la tenencia de la tierra.

*De Córdoba, donde conseguir un campo es muy difícil y si lo conseguís tenés que pagar 5.000 dólares la hectárea, pasar a una zona donde como mucho (cuando ellos empezaron a venir, a fines de los 90) **pagaban 500-600 dólares la hectárea y conseguían superficies de 300-500 hectáreas... esta gente vino e hizo desastres comprando tierra y desmontando.** (...) También se arrienda campo porque les da el cuero para seguir sembrando, tienen 1.000 y quieren sembrar 2.000. Y muchos productores chaqueños optaron por no trabajar su campo y alquilarlo. Porque algunos en los mejores momentos te pagaban 200 dólares la hectárea de contado de alquiler por todo el año ¡Hacé la cuenta! (...) Encima gente que no estaba acostumbrada, porque por ahí tenía un pedazo de campo grande pero no tenía recursos para explotarlo, y **la tecnología agrícola se ha hecho tan sofisticada que comprar maquinaria adecuada para hacer una producción competitiva sale mucha plata,** (...) estamos hablando de herramientas de 50.000-70.000 dólares como una sembradora de siembra directa, de tractores de 300.000 dólares, de cosechadoras de 500.000 dólares ¡precios espectaculares! **Entonces es imposible para mucha gente renovar el parque de maquinarias, no les queda más que alquilar y en algún sentido pasó a ser parásita.** [Entrevista 29/08/2010]*

Carlos habló sólo de los actores que perdieron el control sobre la actividad productiva pero no mencionó a otro grupo de actores, aquellos más pequeños ligados a una explotación de subsistencia, que fueron desplazados de las tierras por medianos o grandes productores. Esto es justamente lo que mencionaba una ingeniera agrónoma, la responsable de zona del INTA Las Breñas:

***El productor se ha hecho empresario, busca asesoramiento, cambia, está abierto a las innovaciones. Son medianos (tienen campos de 400-600 hectáreas) que ampliaron su superficie fagocitando a los más chicos que tenían minifundios de hasta 50 hectáreas.** En los últimos 20 años ha disminuido mucho el número de productores, sobrevivió el que pudo hacer escala. Este proceso vació el campo: en el censo del 81, el 45% de la población vivía en la zona rural y si ves el censo del 2001 vas a encontrar que disminuyó al 24%. En los últimos 15 años llegaron productores de afuera y pooles de siembra que alquilan todo, hasta un campito de 50 hectáreas, porque igual les sirve para diversificar el riesgo. Y esto en desmedro de nuestros productores, del productor genuino de esta zona, que fue desplazado de sus tierras. [Entrevista 01/09/2010]*

Con los productores cordobeses y santafecinos que invertían y los productores locales medianos enriquecidos llegaron también inversiones para la creación de una red comercial para el agro y de servicios, como internet o telefonía, la explosión de comercios y el aumento del consumo, la construcción inmobiliaria, etcétera. Sin embargo, los servicios más básicos como el agua corriente, la red cloacal y la de gas continuaban aún ausentes, en una ciudad que rozaba los 27.000 habitantes en 2010.

Consultando posteriormente el último Censo Nacional (2010) verifiqué que el municipio había aumentado su población el 67,3% en 20 años, pasando de 15.833 habitantes en 1991 a 26.497 en 2010. Por otra parte, los datos del INDEC indicaban una disminución de la población con NBI a nivel provincial: si en 1980 se encontraba el 52,1% de la población de Chaco con NBI, en 1991 la cifra descendía al 39,5% del total de la población y en 2001 al 33% sobre el total poblacional<sup>54</sup>.

Según la visión de Carlos, el aumento de la población en Charata se relacionaba entonces con la migración interna de productores agropecuarios y con la riqueza producida por la intensificación de la explotación agrícola. El aumento de la producción valorizó las tierras y concentró la renta en una burguesía rural de origen local u oriunda de provincias aledañas. Los grandes pooles de siembra también encontraron en el sudoeste chaqueño una amplia disponibilidad de tierras para arriendo, asentándose en la zona limítrofe con Santiago del Estero (departamento de 12 de Octubre, en particular, Gancedo) donde encontraban disponibilidad de parcelas de mayor superficie:

*Del área sudoeste se han desarrollado campos muy grandes en la parte lindante con Santiago del Estero y la parte este de Santiago, ahí se ha hecho mucho desmonte y tenés campos de entre 1.500 y 2.000 has. del lado chaqueño, [mientras que] del lado de Santiago todavía hay explotaciones de mayor superficie (...) Lo mismo que **el área de Gancedo, ahí encontrás explotaciones de entre 10.000 y 20.000 has. (...) Todo eso hace 20 años era monte.** (...) Acá hubo gente que empezó a comprar de a poco, acompañaron los precios, los rendimientos, en algunos casos una muy buena administración y hoy por hoy son los famosos, entre comillas, oligarquía terraniente con su 4x4 y eso. (...) compraron extensiones grandes porque así y todo comprar 1.000 hectáreas hace 15 años era barato. Vos comprabas un monte a 100 dólares la hectárea, desmontabas porque no había restricciones y hacías un campo de 500 has. Y esa gente a fuerza de muchísimo laburo porque el gringo chaqueño es un tipo de mucho sacrificio, hoy en día después de mucho pelearla, tiene su 4x4, su casa en el pueblo, un buen pasar, cosa que hasta el año 2001 eran impensables. En 1989 cuando yo llegué acá yo visitaba gente en el campo que me lloraba porque no tenía plata para afrontar sus gastos diarios con 300 has. El campo valía poco y la producción no valía nada. Gente que estaba desesperada. **A partir del 2001 la cosa se dio vuelta y ahí es donde muchos pudieron empezar a ver los frutos del trabajo de muchísimos años,** porque en general el productor chaqueño no viene de cuna como pasa en otras partes del país, de plata y de grandes extensiones de campo. Es durante los últimos 10 años que se ha desarrollado todo. (...) también hay un desarrollo sumamente importante que depende de la gente que vino de afuera, que vino con toda la tecnología, con toda la guta y eso ha provocado un efecto de "copia" muy importante. Eso marca una dirección muy importante. Hay un objetivo que no está explícito pero que es subyacente: todos tiran para el mismo lado. [Carlos, entrevista 29/08/2010]*

<sup>54</sup> No se encuentran desagregados por localidades o departamentos los datos censales de 2010 para las NBI.

Llegamos al campo de Atilio, un productor hijo de un peón piamontés quien al cabo de años de trabajo había logrado adquirir 200 hectáreas de tierra. Atilio dedicó su vida a trabajar el campo que le dejó su padre, sembrando alfalfa y trigo, con la única referencia de la Universidad de Resistencia donde estudió agronomía y donde cada tanto vuelve para consultar o actualizarse. Nunca confió en las asociaciones técnicas como Aapresid o Aacrea porque *“siempre hay un negocio atrás en lo que hacen; a los grandes no les conviene que subsista, si no que quiebre”* (RC 29/08/2010). En su visión, los productores viven en la total inestabilidad, *“una cosecha son millonarios y a la siguiente están fundidos”*, sólo *“la pobreza crece de manera constante y paulatina en Charata”* (Ib.).



*Foto 6: Al costado de las vías. Charata, agosto 2010.*

Al día siguiente, cuando dejé las últimas viviendas de la ciudad y me encaminé sola hacia los barrios de los márgenes por una calle de tierra, las aseveraciones de Atilio se materializaron. A los costados de las vías, algunos ranchos hechos con el plástico de silo-bolsa, maderas y palos, y a su alrededor, escombros, basura, bidones de agroquímicos vacíos, amontonados, rotos. Por la calle de tierra, cada tanto rípiada, un burro tiraba un carro con chatarra y dos adolescentes que me miraron con

seriedad. Perros, caballos atados y gomas de auto iban cruzando el horizonte.

Dos kilómetros así hasta que encontré los barrios de la periferia noroeste. En 2010, la periferia estaba compuesta por tres conjuntos de pequeñas viviendas de material, sin revoque ni pintura –en general, compuestas de una piecita con una letrina ubicada a pocos metros, algunas a medio hacer– separados entre sí por unos 500 metros.

Al llegar al límite del último barrio más alejado de la ciudad, me detuve en el comedor de las religiosas católicas que Silvina nos había mostrado el día anterior. Fuera de la capilla que antecedió el salón comedor encontré una monja con la que entablé rápida y espontáneamente una conversación. Ellas habían conseguido financiamiento de España para construir aquellas casitas (una pieza y un baño) de material, antes, las familias vivían en ranchos de silo-bolsa, me dijo con acento ibérico. También habían logrado combatir la desnutrición de los niños y la deserción escolar. El problema eran los hombres:

*Antes los hombres hacían la cosecha [de algodón], trabajaban en el campo, ahora todo lo hacen las máquinas, y ellos no tienen instrucción, no han ido a la escuela. Algunos trabajan en las ladrilleras, pero eso no los sacará de la pobreza. **Más avanza la tecnología y más pobres están...** [RC 30/08/2010]*

La monja conectó los habitantes de los barrios marginales de Charata, con la reconfiguración socioproductiva de la zona, tal como se había tratado durante el seminario de RSE organizado por Ética, y de la que me habían hablado Héctor (ingeniero agrónomo de Villa Ángela), la ingeniera agrónoma del INTA Las Breñas, Carlos de la RAS y Atilio. En su relato se destacan tres elementos fundamentales: el primero es la tecnología, que conduce a menor requerimiento de mano de obra, el segundo es la pobreza que seguiría una tendencia creciente y el tercero son las acciones solidarias provenientes de grupos de la sociedad civil o de confesiones religiosas que logran mejorar algunas condiciones materiales (la construcción de las piezas de material que sustituyen las carpas de silo-bolsa, en su caso) pero no logran sacar a las personas de la situación de pobreza.

Esta observación planteaba la conexión entre los sectores marginales y el modelo del agronegocio y abría nuevos y cruciales interrogantes: ¿Qué era la solidaridad en los tiempos del agronegocio? ¿Qué sentidos adquiriría para quienes la



materializaban en acciones concretas? ¿Cómo se resignificaban esos sentidos en los destinatarios de las acciones solidarias? Estas preguntas orientarían los siguientes trabajos de campo prolongado, el primero focalizado en el grupo del CR de Charata y el segundo en el barrio Siglo XX, los cuales serán desarrollados en la próxima sección.

Antes de regresar a Buenos Aires, volví a encontrarme con Carlos quien me anticipó que esta vez no iríamos a recorrer campos si no a “*manguear a los intendentes*”. Un plan mejor que el otro. Carlos había organizado el seminario de RSE de Ética, cuyos costos habían sido cubiertos “*en gran parte por la RAS*”, y él, a título personal, “*había financiado el resto*” (RC, 31/08/2010).

Primero visitamos la Municipalidad de Gral. Capdevila, una pequeña localidad de 1.000 habitantes, 40 km hacia el sudoeste de Charata. La intendente era una joven de 30 años, hija del intendente saliente, quien había ejercido el cargo durante 43 años. Carlos me explicó que se trataba de un productor que “*prácticamente era el dueño del pueblo*”. Antes de bajar del auto recogió de una carpeta recortes del diario local, una nota en papel membrete de Ética, facturas, entre otros papeles. La Municipalidad era un salón humilde con dos viejos escritorios y escaso mobiliario adicional. Sobre una pared, en lo alto, Perón en blanco y negro; sobre la otra, San Martín a colores. Dos personas nos informaron que el intendente no estaba, pero que había dejado dicho que pasaría por la casa de Carlos “*a dejarle el cheque*”. Aunque no habíamos conseguido nada, Carlos estaba muy contento: “*pensé que iba a terminar poniendo plata de mi bolsillo pero al final salí ganando*”. ¿Ética era una inversión?, pregunté.

*Carlos: Algo así, estoy convencido de que la RSE es necesaria y terminará instalándose acá también. Y el productor tiene que entender que la RSE no sólo tiene un costado social, sino que tiene un beneficio económico, que es el de abrir las puertas a nuevos mercados a través de las certificaciones.* [RC 31/08/2010]

Llegamos al segundo objetivo, la Municipalidad de Charata. Carlos no tenía cita con el intendente, pero al cabo de algunos minutos nos recibió. Carlos volvió a sacar sus recortes de diario y demás papeles para justificar su “*pedido de fondos para cubrir los gastos del seminario de RSE*”. El intendente acordó otorgarle 1.500 pesos (379 dólares) sin demasiadas preguntas y Carlos cambió rápidamente de tema

introduciendo una charla sobre mi trabajo de investigación, pasándome la palabra: “Charata en una tesis doctoral, ¡qué nivel!”. Especifiqué que estaba estudiando las asociaciones ligadas al sector de agro y le pregunté cómo se vinculaba la Municipalidad con estas asociaciones. El intendente y Carlos tomaron la palabra alternativamente para explicarme la importancia y las razones de dicha articulación:

*Intendente: Tenemos que apoyar a la gente de la RAS porque tanto la actividad que realizan como la gente que está involucrada son para destacar. La RAS está trabajando en un barrio muy carenciado (...) y llega a esa gente cuando el Estado no lo puede hacer. Debemos apoyarlos.*

*Carlos: Y sin el apoyo de la municipalidad se hace cuesta arriba, porque primero la gente no nos daba pelota porque se pensaba que éramos políticos. Pero cuando se dieron cuenta de que no teníamos bandera, se abrieron. El apoyo del intendente es importante porque o bien él habla de la RAS o bien nos da bolsas de cemento.*

*Intendente: Pasa que si va el intendente a llevarles algo piensan que estás haciendo política. El proyecto del SUM es formidable, dejamos espacio para una plaza. En septiembre vamos a hacer un cateo del agua (...) Las napas están bajando, es complicado. Pero estamos trabajando mucho por dar agua de primera calidad en todos los barrios. Y la RAS será involucrada para formar a las personas para que no derrochen el agua. Por eso vamos a seguir trabajando con la RAS, porque nos damos cuenta que funciona. [RC 31/08/2010]*

La solidaridad abría así un espacio de interacción donde “la política” y “los políticos” no tenían lugar. La RAS funcionaba mediando las capacidades y los recursos del poder político, pero manteniendo la “bandera de la neutralidad política” a los fines de llevar a cabo “acciones solidarias”. ¿Lograba efectivamente la RAS llegar a la gente bajo esa bandera de neutralidad? ¿A través de qué intrincado mecanismo lograba separar la evidencia de sus banderas –las banderas de las empresas patrocinadoras (aquellas que colgaban del techo durante la cena anual), la bandera política que identificaba al intendente a cargo, la bandera “del negocio” que reivindicaba Carlos, pero también Antonio (el pastor)– de la acción solidaria, para que ésta pueda ser presentada como “neutra”? Cuando regresemos a este territorio en la próxima sección, avanzaremos en este sentido.

Luego de una semana en Chaco, regresé a Buenos Aires y continué el seguimiento de los miembros de la RAS nacional, especialmente de su presidente y de la directora ejecutiva, en los ámbitos en que se movían y en los espacios a los que me invitaban a participar.



### 3.5.4 El agro argentino y el PNUD

Encontré a Roberto en la entrada del Auditorio de la Bolsa de comercio de Buenos Aires donde tendría lugar la conferencia “RSE y Desarrollo humano” organizada por el PNUD, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina y nos dispusimos a buscar asiento juntos en una sala colmada. El objetivo de la conferencia era difundir un estudio realizado por expertos contratados por el PNUD sobre casos de RSE. Dicha investigación se proponía elaborar un nuevo modelo de RSE basado en la teoría del Desarrollo Humano de Amartya Sen (2000), a partir de la medición del impacto de programas de RSE implementados por cinco empresas de capitales nacionales o con sede productiva en el país: Grupo Los Grobo, Grupo Motta, Volkswagen, Kretz y Masisa. Dos de ellas pertenecían a la cadena agroindustrial (Los Grobo y Motta), mientras que las actividades de las tres empresas restantes comprendían el sector automotriz (Volkswagen), la fabricación de productos electrónicos (Kretz) y la producción de madera (Masisa).

Entrando al auditorio, cruzamos a Paula Marra, la esposa de Gustavo Grobocopatel, a quien Roberto me presentó inmediatamente, aunque no nos detuvimos para hablar con ella. Mientras seguíamos buscando asiento, aproveché para preguntarle qué pensaba sobre pedirle una entrevista a Gustavo Grobocopatel para conocer la gestión de RSE del Grupo. Él estuvo de acuerdo y me dijo que al terminar la conferencia me lo presentaría.

La apertura de la jornada estuvo a cargo de Martín Santiago Herrero, representante-residente del PNUD y del sistema de Naciones Unidas (NU) en Argentina quien comenzó pidiendo un minuto de silencio para acompañar a la Presidente ante el reciente fallecimiento de su esposo, el ex-presidente Néstor Kirchner. Todos los presentes se pusieron de pie y mantuvieron absoluto silencio.

El representante del PNUD distinguió los inicios del pensamiento ligado a la responsabilidad social de las empresas (a fines del siglo XIX) caracterizado por acciones “filantrópicas o de caridad que han estado orientados a apoyar el bienestar de la sociedad” del curso que habrían tomado estas acciones, sobre todo a partir de los años 70 “con un fuerte impulso por parte de Naciones Unidas: la Declaración del Comité para el Desarrollo (1971), el cual considera la responsabilidad social como

una herramienta importante para el progreso social en nuestra sociedad”. En los años 80, con el advenimiento de procesos globales la responsabilidad social adquiere mayor importancia por tres razones:

*“la primera porque empieza a haber una masa crítica de empresarios y empresas que, en un mundo más amplio, entienden la necesidad de la conciliación entre los intereses de las empresas y los de intereses de la comunidad. Punto número dos, sobre todo en los países occidentales, empieza a aparecer una conciencia global, imbuida del espíritu de la sostenibilidad o de la responsabilidad ecológica, que exige una serie de comportamientos y determina cuáles son los niveles de confianza que da el actuar de las empresas en relación con las comunidades en las que están. Aquí aparece la ONU por segunda vez, con una nueva iniciativa: el Pacto Global<sup>55</sup> que se lanza en 1999 en el Foro Económico Mundial de Davos y que es un compromiso voluntario, es decir, no hay mecanismos fiscalizadores, no hay mecanismos de vigilancia, simplemente las empresas determinan un cierto compromiso, la promoción de algunos valores, principios, ideales que están en la Carta y que están relacionados con los derechos humanos, laborales, las prácticas medioambientales y la lucha contra la corrupción. (...) No es por accidente que se pone en vigor en el año 2000 el Pacto Global, para un visionario como era Kofi Annan, porque es el año en que 189 jefes de Estado ratifican en la ciudad de Nueva York la Declaración del Milenio, es decir, ratifican una visión, una nueva perspectiva de pensar en sociedades que sean más responsables en cuanto a los derechos y la dignidad de las personas, en definitiva, dan la plataforma para lo que todos conocemos hoy que son los objetivos de desarrollo del Milenio que simplemente lo que tratan es de **conseguir alianzas público-privadas para que esa base de mínima de dar dignidad y garantizar derechos a las personas pueda hacerse realidad**”. [RC 1/11/2010]*

Una profesora del EADA Business School (Barcelona), directora de la investigación y autora del informe presentó los resultados del estudio, tomando el caso de Grupo Los Grobo como ejemplo. Sucesivamente, siguieron las ponencias de los presidentes de los Grupos Motta y Los Grobo, que fueron seleccionadas entre las cinco estudiadas para exponer sus experiencias de RSE.

En la ponencia de Gustavo Grobocopatel, se destacaron las implicancias de la complejización del proceso productivo de las empresas para el resto de la sociedad. Tal como lo ve este actor clave del sector del agro argentino, al complejizarse el proceso productivo, la empresa integra nuevos actores en su lógica organizacional, donde la eficiencia o ineficiencia de cada uno de estos actores, afecta al “resultado total” de la cadena de valor. En esta visión, el lugar de la empresa en la sociedad ya no se encuentra delimitado, sus fronteras comienzan a diluirse, se vuelven porosas y

---

<sup>55</sup> A través de la iniciativa denominada “Pacto Global” (Global Compact), dirigida al mundo empresarial, la ONU promovió a nivel mundial “valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global”, según los términos del ex secretario general de Naciones Unidas Kofi Annan (Citado en la página web institucional del Pacto Global: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=8> ).

aparece un problema fundamental en torno al control de estos actores que están integrados en el proceso productivo, que cuentan en el “resultado total”, pero que están material y estructuralmente distantes (no forman parte de la estructura de la empresa ni se benefician de sus ganancias). En sus palabras:

*En la época de mi abuelo la compañía hacía todo, es decir, mi abuelo araba, iba al banco, limpiaba, vendía, compraba, hacía todo él. En la medida en que el proceso productivo se hace más complejo se necesitan especialistas, uno tiene la necesidad de terciarizar, y aparece la figura del proveedor y de la cadena de valor cada vez más importante. (...) No podríamos ser sustentables si no tenemos proveedores sustentables y de calidad, que se capaciten, se califiquen. Entonces la sustentabilidad de la empresa depende de los accionistas, de los talentos que trabajan, de los proveedores y de los clientes. **Depende tanto, que yo creo que es difícil determinar el límite de lo que es empresa y lo que no es empresa. (...) Mucho más si son empresas de tipo red, si son empresas que tienen cadenas de valor integradas, porque en estas empresas, la autonomía, el emprendedurismo de cada una de las partes hacen al resultado total. Es decir, es imposible controlar a todo el mundo en todos lados si no existe entusiasmo, motivación, autonomía, emprendedurismo. Esta dinámica nueva de las organizaciones hace que tengamos que pensar a la empresa tanto en su diseño como en su dinámica, de modo distinto a cómo veníamos pensándola hasta ahora. Ese proceso no es natural, no ocurre de forma natural, debe haber iniciativas dentro de la empresa que estimulen esta dinámica. Entonces hemos creado una serie de proyectos: GG Grobo Gestión, Canquega, Fron, la fundación, programas con universidades, que tratan promocionar y facilitar esta dinámica dentro de los distintos grupos de interés. (...) Estas nuevas empresas que decía, más porosas, porque tienen ese límite difuso entre el proveedor y el cliente, requieren mucha transparencia con la sociedad o **la sociedad les exige mayor transparencia. (...) Los balances de la empresa están hechos bajo las normas del Global Reporting Initiative (GRI) que es un balance que tiene en cuenta aspectos ambientales y sociales. La empresa adhiere al Pacto Global, ha desarrollado un sistema de código de ética, manual de resolución de conflictos, adhiere a las prácticas de gobernanza del Instituto Argentino y Brasileño de gobernanza corporativa, es decir, una serie de estándares de calidad global que son auditables.** [RC 1/11/2010]***

Al encontrarse material y estructuralmente distantes, los proveedores y clientes deben ser formados, tanto aquellos con los que la empresa interactúa en el presente, como aquellos con los que se relacionará en el futuro (escolares, estudiantes de nivel medio y universitarios), es decir, deben ser integrados ideológica y simbólicamente a la estructura, para que puedan contribuir al proceso de crecimiento de la empresa.

Por otra parte, esta empresa, que podríamos denominarla *empresa porosa o socialmente extendida*, como consecuencia de la porosidad de sus límites, está expuesta a una mayor exigencia de transparencia por parte de la sociedad. En este sentido, necesita integrar estándares globales de auditoría y protocolización que le permiten operar bajo el aval de normas, reglamentaciones o principios

internacionales de “buena gobernanza”, como por ejemplo, los principios del Pacto Global de Naciones Unidas. Una forma de concretarlo es la publicación de informes o memorias de gestión empresariales bajo estándares como el GRI, mencionado por Grobocopatel, los indicadores Ethos o la certificación bajo la norma ISO (International Organization for Standardization) 26000.

Sucesivamente, los representantes de dos organizaciones externas, referentes en responsabilidad social (RS) a nivel nacional: el Consejo empresarial argentino para el desarrollo sostenible y la Fundación Compromiso, comentaron el estudio. Por último, Carlos March de la Fundación Avina, realizó un cierre integrador:

***El sector empresario es quien puede convertirse en el actor estratégico para lograr la característica de irreversibilidad en los procesos de transformación social. (...) las organizaciones de la sociedad civil no tienen el poder para generar irreversibilidad en los procesos y la lógica del Estado es cortoplacista, el horizonte del dirigente político es la próxima elección. Quien sí necesita largo plazo y quien sí necesita asegurar procesos de irreversibilidad es el empresariado y ésto queda claramente demostrado en las presentaciones de Gustavo Grobocopatel y de Héctor Motta. (...) La RSE tiene que lograr cambiar el lobby corporativo que crea beneficios sectoriales por el lobby cívico que incorpora el bienestar general. El último desafío integra a todos los descriptos, el que convierte a los modelos en políticas públicas: es el desafío de la articulación para construir agendas comunes que se impulsen desde espacios colectivos. Porque lo que vendrá debe ser motorizado por el PNUD como organismo capaz de operar en lo global y valorizar lo local, pero en simultáneo lo que vendrá debe ser asumido por las empresas, enriquecido por la academia, anclado por la sociedad civil y escalado por el Estado. (...) El PNUD puede aportar mucho a este logro y estas cinco experiencias analizadas sin duda abren el camino, y ya lo dice el refrán: “si querés hacerlo rápido, hacelo solo, si querés llegar lejos, hacelo en red”. [RC 1/11/2010]***

Nuevamente encontramos en el campo social bajo estudio, la visión del empresario como promotor de procesos de transformación social. Vimos que en Fuviva, la puesta en marcha del proyecto de la fundación tuvo como punto de partida un congreso en el IAE, una de las seis unidades académicas de la Universidad Austral, casa de estudios conformada por el Opus Dei, una Prelatura Personal<sup>56</sup> de la Iglesia Católica gobernada desde Roma. En este caso, las instancias que dialogan con los procesos globales (el programa PNUD, el Pacto Global) definen los principios rectores de un empresario que puede integrar eficientemente la gestión de la producción de la renta y la gestión de lo social. Y que puede hacerse cargo de los procesos de transformación social de manera permanente. De esta manera, las elaboraciones teóricas de los programas de la ONU como las presentadas en esta

<sup>56</sup> Se trata de una institución a la que la Iglesia Católica le asigna una misión determinada que no está limitada a un territorio o región.

jornada y, más concretamente, las normativas de certificación, las directivas y estándares de reporting, se ensamblan con la visión de un sector que se posiciona como “*el principal motor productivo del país*” y que pretende sacar a la sociedad argentina de una “*parálisis paradigmática*”, para retomar terminología de los actores expuesta hasta aquí.

Según lo acordado, al término del evento Roberto me buscó para presentarme a Grobocopatel, sin embargo, consideró más conveniente presentarme a la hermana de Gustavo, con quien tendría “*una llegada más directa*”: “*Ella es Sole, una antropóloga que está trabajando con nosotros en la RAS, Darse cuenta, estuvo en Bioceres con Víctor, etcétera y quería hablar con ustedes también*” (RC, 1/11/2010). Muy cordialmente, la hermana de Gustavo me mandó a visitar el sitio web de la empresa donde “*estaba todo publicado*”, aunque ante mi propuesta de realizar una entrevista en Carlos Casares se puso a mi disposición y me pasó su tarjeta para que la contacte.

Escenarios como éstos, conectaban los actores del agro con las lógicas y estrategias globales de intervención de las empresas en los territorios. El hecho de que el grupo Los Grobo fuera tomado como caso paradigmático de desarrollo de acciones socialmente responsables por el organismo multilateral que lanzó la propuesta de la RSE a nivel global, es un indicador de la capacidad de los actores del agro para posicionarse como “*ejemplo de sustentabilidad y responsabilidad*”, en el marco de un modelo productivo fuertemente cuestionado. En otras palabras, a partir de la observación de este escenario se podían conectar analíticamente los actores transnacionales (la ONU y sus programas como el PNUD y el Pacto Global), los actores económicos (como la megaempresa Los Grobo) cuya matriz productiva se inscribe en un horizonte global de conocimiento y de reproducción del capital y, por último, los actores que intervienen con acciones “*solidarias*” en los territorios de influencia de los grupos económicos. Por exceder el alcance del presente trabajo, este sugerente eje de análisis queda abierto para futuras investigaciones que profundicen la relación entre los actores transnacionales y los grandes jugadores del agro argentino, en el marco de acciones de intervención territorial.

### 3.5.5 La comisión directiva de la RAS nacional

Al llegar puntualmente a la reunión donde sería presentada a la comisión directiva constaté que Jacqueline, la directora ejecutiva, me había convocado al término de la reunión, más específicamente, quince minutos antes de que termine. En su invitación, había anticipado que se trataría de *“una presentación super distendida con la intención de que tanto las autoridades las conozcan, como ustedes también puedan conocer a todos los que hacen RAS”* (Mail, 1/11/10) que tendría lugar en una sala de reuniones frente a la oficina del microcentro de la RAS. El plural refería a otras tres destinatarias, una licenciada en administración de empresas, una licenciada en nutrición y una integrante de la cooperativa La Juanita.

Fui la primera de las cuatro en llegar. Unas doce personas de edad avanzada (de entre 55 y 80 años) estaban bastante amontonadas en una sala pequeña en torno a una mesa con pocillos de café y restos de medialunas. El contexto era formal tanto por la sobriedad con que estaban vestidos como por el modo en que se mantenían los diálogos: hablaba una persona a la vez con tono circunspecto, casi solemne. Mientras llegaban las otras tres destinatarias del mail, se continuó una discusión ya iniciada sobre la imposición de una cuota societaria para los miembros de la RAS, obligación de la que las organizaciones eclesióásticas y religiosas quedarían exentas. Recién después de 10 años de conformada la asociación, se discutía sobre la aplicación de una obligación mensual para sus miembros *“solidarios”*.

Jacqueline nos introdujo brevemente y luego cada una de nosotras presentó su trayectoria y área de trabajo. Personalmente presenté mis títulos en filosofía y mi proyecto de tesis doctoral en antropología social que abordaba *“asociaciones y redes del sector del agro argentino y constituía el motivo por el que me encontraba allí”*. Las demás hicieron lo propio.

El ex-presidente de RAS, una conocida personalidad del mundo rural, en particular por su desempeño en la Sociedad Rural Argentina, institución que en ese momento presidía, fue el primero en intervenir: *“sería importante que estas señoritas hagan el **curso de voluntariado**”*. Roberto estuvo de acuerdo, aunque agregó que nosotras teníamos *“una importante trayectoria en el sector social”*, afirmación con la que parecía intentar excusarnos del curso de voluntariado pero que, por lo menos en

mi caso, era falsa<sup>57</sup>. Luego comenzó a hablar en particular sobre mí: “Soledad trabajó con Sanandrés haciendo un relevamiento de su actividad con excelentes resultados”<sup>58</sup>. Este comentario focalizó la atención sobre mi persona: ahora me miraban sonriendo y complacidos y me interpelaron inmediatamente sobre el trabajo que había realizado. Todos parecían conocer a la familia Sanandrés, pues nadie preguntó de quién se trataba. En particular, la vicepresidente-segunda parecía muy interesada y explicitó “nosotros estamos necesitando una filósofa para hacer un manual del programa de préstamos solidarios”. Concluyendo la reunión con la agenda de las tareas pendientes, Jacqueline se dirigió a mí y agregó “ya te comprometieron públicamente para el manual” (RC, 2/11/2010). La intervención de Roberto, me pareció que, nuevamente, se orientaba a negociar los términos de nuestra presencia allí, con lo que, desde su visión, podía ser interesante para nosotras también:

*Si bien hoy por hoy estas jóvenes profesionales están aportando su competencia y su conocimiento en forma voluntaria, habría que pensar que en el largo plazo, si se quiere continuar con la estrategia de crecimiento emprendida por la RAS, en formas de colaboración remuneradas. [Ib.]*

Nadie emitió sonido alguno. Y la reunión se dio por finalizada.

Mientras algunos salían y otros se quedaban dialogando ya más informalmente, la vicepresidente-segunda se acercó para comentarme que su campo y el pueblo donde ella vivía se encontraba en Santa Fe, a pocos km. de Sanandrés. Luego amplió lo dicho durante la reunión en relación con la “presencia de una filósofa”:

*Es lo que **estamos necesitando para desmarcarnos** y mostrar el valor agregado en el programa de préstamos, porque **la persona que está en San Lorenzo no hace diferencia entre las asociaciones que representa**, un día se presenta con una camiseta y otro día con otra y está a la pesca de todo financiamiento que aparezca. Necesitamos un manual de procedimientos que sea representativo de la causa de RAS que, más que dar dinero en préstamo simplemente, apunta a recuperar la dignidad de las personas a través de todo un proceso de búsqueda personal, capacitación y acompañamiento. [RC 2/11/2010]*

Ella era la “madrina” del CR Santa Fe que estaba gestionando, en alianza con una asociación de San Lorenzo, un programa de préstamos solidarios en esa localidad. Se trataba de préstamos de pequeñas sumas de dinero (1.500-3.000 pesos) sin interés, cuya finalidad era financiar “microemprendedores”, es decir, personas

<sup>57</sup> En ningún otro momento del trabajo de campo se volvió a mencionar este curso de voluntariado.

<sup>58</sup> En uno de nuestros encuentros, yo le había comentado que mi devolución sobre la implementación de talleres en Agropecuaria Sanandrés había tenido una muy buena acogida y que estaban interesados en que profundice el trabajo.

que intentan poner en marcha un pequeño emprendimiento productivo o comercial, y que no califican (no poseen las garantías necesarias) para entrar en el circuito financiero bancario. De acuerdo a su visión, la referente de la asociación local no establecía una diferencia entre las distintas organizaciones a las que “representaba”, aquellas de las que provenían los fondos para distribuir entre los emprendedores. Esto dejaba “la causa de la RAS” en un segundo plano respecto al otorgamiento de un préstamo (*ib.*). Por su parte, Jacqueline me invitó a ir con ella en San Lorenzo de allí a un par de semanas, donde aún no la conocían, insistiendo sobre el hecho de que mi compañía “marcaría la diferencia” (*ib.*).

Estos intercambios con la vicepresidente-segunda y con Jacqueline indicaban, por un lado, algunas inestabilidades en el sostenimiento de la alianza con la organización local de San Lorenzo y, por otro lado, la intención de la nueva directora ejecutiva de implementar cambios en la gestión de los CR cuyos actores recién comenzaba a conocer personalmente. Como veremos en el apartado que sigue, en ese proceso se tensionarían aún más las relaciones entre los grupos de interés (la RAS nacional, el CR Santa Fe y la asociación local de San Lorenzo). Pues allí me encaminaba, cuaderno y grabador en mano, al ojo de la tormenta.

### **3.5.6 San Lorenzo: el escenario de un combate histórico**

Jacqueline me llamó por teléfono algunos días antes de partir para anticipar los temas clave del viaje a San Lorenzo. Allí nos encontraríamos con los referentes de una asociación, a la cual llamaremos MoBE (Movimiento Barrial de Emprendedores), que tenía “el know how del programa” y su idea era pasarlo a la RAS de manera de poder “replicarlo en otros lugares” (RC, 10/11/2010). En definitiva, se trataba de objetivar las prácticas de la asociación local y transformarlas en un protocolo de trabajo.

La RAS era una de las asociaciones que aportaban fondos al programa del MoBE. El problema para Jacqueline estaba en que los referentes del MoBE “no se identifican con la RAS, sino que picotean [fondos] de todos lados”. Entonces, se



necesitaba “identificar su metodología de trabajo, su trayectoria y armar un protocolo de actuación, cuyo contenido incluiría los requisitos de los promotores, las condiciones de participación al programa, etc.”. Este “manual” le serviría para lograr más independencia respecto a los locales y para “meter gente de Buenos Aires” en el CR de Santa Fe donde también se evidenciaban tensiones entre sus miembros y Jacqueline, y había que “dejar en claro quién reporta a quién”. Era necesario “**generar compromiso**, [para] que no piensen que la RAS es el banco central” (ib.).

Mapa 2. San Lorenzo



Llegué a San Lorenzo en un colectivo de línea desde Rosario, después de una hora aproximadamente de viaje atravesando el cordón del Gran Rosario norte. El trayecto en automóvil no debería durar más de 15 o 20 minutos dado que la distancia

entre ambas ciudades era de 30 km.. Después de las últimas aglomeraciones precarizadas de la periferia rosarina, quedaron atrás dos pequeñas localidades: Capitán Bermúdez y Fray Luis Beltrán. Entrando desde el sur, hacia la derecha de la ruta por la que transitaba el colectivo, la altitud de plantas industriales, silos, grúas y chimeneas a todo vapor permitían apreciar una intensa actividad industrial.

En efecto, con una población de más de 46.000 habitantes (CN 2010), San Lorenzo se posicionaba como uno de los tres puertos más importantes del país, con salida directa al Atlántico. De allí que, ya desde 1932 con la instalación de la destilería de YPF, el territorio se volviera interesante para la implantación de industrias exportadoras. Aunque estaban a cierta distancia, desde el micro podía leer los carteles que anunciaban los predios de estas grandes industrias: Vicentin, Molinos, AksoNobel (ex Industrias Duperial), entre otras.

La urbanización comenzaba casi paralela a la zona industrial que desaparecía por unas 25-30 cuadras: era la zona más residencial y céntrica. Durante ese tramo, la ruta se volvía una transitada calle comercial con restaurantes, tiendas y paseos de compras. Más allá, siguiendo hacia el norte, comenzaban nuevamente las plantas, refinerías y silos: Petrobrás, ACA - Asociación de Cooperativas Argentinas, Esso, etc., hasta que la ciudad (y el partido) de San Lorenzo se fusionaban con el de Puerto General San Martín. Una amplia avenida era la referencia de este límite.

Pero San Lorenzo era también conocida como el territorio de un combate histórico: ¿Quién no recuerda la famosa marcha que cuenta la victoria de los granaderos ante “el avance del enemigo de rojo pabellón”? El 3 de febrero de 1813, frente al “histórico convento” de San Carlos, San Martín condujo el bautismo de fuego del Regimiento de Granaderos a caballo. Las tropas españolas *desembarcaron* sobre las costas del Paraná con la intención de saquear el convento y el caserío de los primeros sanlorencinos, pero una vez en tierra fueron bloqueados por los granaderos que obligaron la retirada del invasor.

La reunión de la RAS con los referentes del MoBE tenía lugar en el Centro cultural y educativo Estanislao Lopez. De parte del CR Santa Fe, una contadora de unos 50 años a quien llamaremos Mimí, era la única presente de los tres integrantes de la comisión directiva de la regional. Por otra parte, dos mujeres de poco menos de 50 años, María Gracia, una psicóloga social y educadora popular y Nely, la

presidente del MoBE, eran las referentes locales del programa de préstamos. Otras dos mujeres en torno a los 30 años, una nutricionista y la otra trabajadora social, eran las encargadas del trabajo de educación nutricional con las madres (se transmitían elementos básicos de nutrición y se organizaban talleres de cocina) que financiaba la RAS en cuatro barrios de los márgenes de la ciudad. Por último, una psicóloga que había trabajado con los vecinos del Barrio José Hernández para lanzar el programa (sin éxito) y que luego había encontrado otra ocupación. El clima de la reunión pretendía ser distendido, entre el mate, las gaseosas y los sandwiches de miga elaborados por una emprendedora cuyo proyecto había sido financiado por la RAS. Para empezar, Jacqueline propuso una particular rueda de presentaciones:

*En lugar de autopresentarnos, que cada una presente a una compañera que conoce **¡Empiezo yo presentando a Soledad! Ella es parte de la RAS Nacional** y estará abocada a completar el manual de procedimientos del programa de préstamos que se comenzó en el 2008 y quedó trunco en el 2009. Es filósofa y está haciendo un doctorado en Antropología. [RC 24/11/2010]*

Pensar que aclarando allí, frente a los actores, la “confusión” de Jacqueline iba a reequilibrar mi posición en el campo era cuanto menos ingenuo. Por supuesto, estaba muy lejos de ser una confusión, formaba parte del mecanismo de poder en que yo comenzaba a ocupar un rol definido y, no obstante las aclaraciones, tomar distancia de esa presentación llevó meses de encuentros y desencuentros con los actores del MoBE, de avances y retrocesos, de resistencias y hasta de repudio. Volveremos en la próxima sección sobre estas cuestiones.

Cuando María Gracia presentó a Nely como una de las fundadoras del MoBE, muy comprometida a lo largo de todos estos años con la asociación, ésta intervino para contar que en el barrio la apodaban “*San Cayetano, porque le busca trabajo a todo el mundo*”. Pero después de las risas, María Gracia volvió a un tono más severo remarcando que “*el MoBE recibe fondos, por ejemplo, del ministerio provincial, que luego distribuye a otras organizaciones que llevan adelante proyectos de autoempleo (microemprendimientos)*” (ib.).

La discusión en torno al manual no tardó en comenzar, Jacqueline dio el puntapié inicial destacando que a partir del 2008 “*el objetivo de la RAS es el de potenciar, ampliar las acciones en red en lugar de formar nuevos centros regionales*”, y puso como ejemplo exitoso de trabajo en red, la alianza con la cooperativa La Juanita para la confección de un bolso de tela:

*El bolso se está vendiendo muy bien y da trabajo a mujeres desempleadas que optan por trabajar antes que recibir un plan del gobierno. Es un proyecto que permite replicar un modelo en todo el país. Ya se realizaron capacitaciones en Charata y en Mercedes con este objetivo. En este sentido, **Sole va a estar abocada al manual para poder replicar esta experiencia de San Lorenzo en otros lugares.** [RC, *ib.*]*

Según María Gracia, el manual debía ser algo flexible, que permita modificaciones, más que manual ella veía una “*guía de trabajo*” y aprovechó para reclamar que la persona a la que se le había encargado esta tarea durante 2008, luego de haber reunido a la gente y haberse entrevistado con los emprendedores, había desaparecido<sup>59</sup>. Y lo poco que les fue entregado como devolución “*ni siquiera fue fiel en el relato*” (RC, 24/11/2010).

A partir de allí, las posiciones se radicalizaron. Nely sostuvo que tratándose de “*un proceso permanente, el manual no era en absoluto necesario*”. Mimí apoyó a la directora nacional: “*si en otros lugares como Venado Tuerto la experiencia fracasó, entonces hay que definir bien cómo debe ser el promotor, qué competencias y capacidades específicas tiene que tener. Para esto necesitamos un manual*” (*ib.*). Pero María Gracia ya había “*puesto por escrito tanto los requisitos del promotor, como las características de la organización local*”, documento que había sido entregado a la madrina del CR Santa Fe, la vicepresidente-segunda de la RAS nacional. Además, afirmó que “*si el manual es algo estático que implica seguir pasos estructurados, no servirá, pues la metodología varía caso por caso*” (*ib.*). Respaldo la eficiencia de su “*metodología*”, María Gracia y Nely entregaron a Jacqueline y a Mimí una planilla con la cuantificación de su trabajo: desde 2008, se habían otorgado 45 créditos por un monto de 42.600 pesos (10.650 dólares<sup>60</sup>), de los cuales sólo 3 incobrables por 2.100 pesos y 4 en mora. Y 23 recréditos (nuevos créditos otorgados a la misma persona) por un total de 82.500 pesos (20.625 dólares<sup>61</sup>), de los cuales 4 incobrables por 2.625 pesos y 4 en mora. Y, desde un punto de vista cualitativo, los participantes del programa, “*aunque no continúen con un microemprendimiento, se llevan instrumentos y herramientas que les sirven para mejorar su vida*” (María Gracia, *ib.*).

---

<sup>59</sup> La elaboración del manual había pasado ya por dos intentos. Para el último, la RAS contrató un profesional acreditado (un reconocido filósofo) que realizó entrevistas a los emprendedores y a los referentes del MoBE y elaboró un ensayo sobre la experiencia, lo cual claramente no cumplía con las expectativas de la RAS de “estandarizar procedimientos”.

<sup>60</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 24/11/2010 (1 dólar = 4 pesos).

<sup>61</sup> *Idem.*

Por último, los reclamos se hicieron más concretos, Nely solicitó un aumento de la “beca” que percibían por el seguimiento de los 40 emprendedores del programa de préstamos de la RAS: el monto asignado de 750 pesos (187,5 dólares)<sup>62</sup> era insuficiente en relación con los gastos de teléfono, de combustible o por el tiempo que requería el acompañamiento de un número semejante de personas, los resultados del cual, podían observarse del altísimo porcentaje de devolución de los préstamos tomados.

Sin embargo, la directora ejecutiva respondió al *reclamo salarial* del MoBE explicitando su gran descontento por la escasa o mínima visibilidad de la RAS en San Lorenzo y adjudicó el problema a la falta de identificación de los referentes (Nely y María Gracia) y emprendedores financiados con la RAS. ¿Cómo era esto posible si Nely y María Gracia “*son la RAS en San Lorenzo*”? Era su responsabilidad generar una mayor visibilidad de la institución a la cual ellas pertenecían (RC, 24/11/2010). Pero para el MoBE, la cuestión no pasaba por *ser o no ser* de la RAS. Si la RAS otorgaba fondos, “*el MoBE está poniendo la experiencia de años, la confianza de los prestatarios y la estructura institucional ¡Lo que hacemos es trabajar en red!*”, enfatizó María Gracia. La alianza no implicaba ninguna identificación. Para Nely y María Gracia estaba claro que, según sus propios términos, la RAS era “*la unidad administradora*” (distribuye fondos) y el MoBE “*la unidad ejecutora*” (aplica esos fondos a proyectos de microemprendedurismo)<sup>63</sup> (*ib.*).

Ésta no era la primera disputa por el sentido de las acciones y de las iniciativas de la RAS en San Lorenzo. En efecto, como recordó María Gracia:

*la RAS intentó de mil formas desembarcar en San Lorenzo. Estuvimos más de un año y medio intentando que vinieran a escuchar la propuesta del MoBE. En el 2005-2006 nos mandaron una camión completo de Vitina. ¡No sabíamos qué hacer, no teníamos dónde ponerla! El chico de Molinos me dijo firme acá y se fue... ¡descargó una habitación de Vitina! [Ib.]*

En otras palabras, se explicitaba una total desconexión entre lo que la RAS les ofrecía (alimentos para bebés), con el proyecto de generar autoempleo (financiar microemprendedores) que llevaba adelante la organización local “*desde hacía 15 años*”, hasta que, en 2007-2008, finalmente la RAS escuchó la propuesta del MoBE.

<sup>62</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 24/11/2010 (1 dólar = 4 pesos). La cifra prevista para los “animadores” o “promotores” de las herramientas de los ministerios públicos, era de 500 pesos, en ese mismo período.

<sup>63</sup> Sólo los actores del MoBE utilizaban los términos “unidad administradora” y “unidad ejecutora”.

Pero ahora, la disputa por *qué hacer* y *cómo* en alianza con la RAS en ese territorio aparecía como algo amenazante, en términos de “*lucha*” y de “*apropiación*”, y hasta incluso, cuando los términos se hacen más duros, de “*saqueo*” (*ib.*). Dado que las afirmaciones eran realmente contundentes, María Gracia desvió la comparación a la coyuntura electoral para expresar los temores del MoBE en relación con el avance sobre su propia actividad:

*2011 va a ser un año feroz porque el peronismo quiere recuperar su espacio histórico. Se está instalando una lucha feroz por el poder. Lo que pensamos es que se quieren apropiarse de todo el trabajo hecho por las organizaciones civiles, nos quieren cagar todo el trabajo realizado desde hace 15 años.* [RC 24/11/2010]

La nutricionista y la trabajadora social que hasta ese momento prácticamente no habían hablado, aprovecharon para destacar las dificultades que tenían para consolidar su presencia en los barrios con las actividades de educación nutricional y para crear vínculos duraderos con sus habitantes para que puedan identificarlas desde su pertenencia a la RAS:

*Trabajadora social: Los dispensarios atienden hasta las doce del mediodía y la enfermera cierra cuando se va, **no hay modo de crear un vínculo con el barrio.** Además yendo una vez por mes [tienen 4 centros a los que concurren una mañana por semana por cada uno] es imposible generar un vínculo con la gente.* [Ib.]

*Nutricionista: La identidad de la RAS no se distingue de las demás por la gran cantidad de programas que existen ligados a la nutrición infantil. Las mismas enfermeras confunden los programas, aunque vayas con una planilla con el loguito de la RAS. Además la RAS entró a los barrios por el hospital que es provincial, mientras que el Centro (CIC) es de Nación y entre ellos no se pueden ni ver<sup>64</sup>.* [Ib.]

El otro problema que se presentaba en el trabajo en los barrios era el de la violencia. Barrio Norte era “*particularmente bravo*”, estaba “*politizado*” y había “*impunidad*”. Razones por las cuales no querían seguir trabajando allí. Nely acotó que en ese barrio han “*apretado*” promotoras. Siguieron anécdotas de María Gracia en las que relataba sus enfrentamientos con patoteros y maridos golpeadores en defensa de las mujeres que visitaba en su rol de promotora del programa de microcréditos.

Por otra parte, plantearon la necesidad de “*entretener a los chicos mientras ellas trabajan con las madres en la cocina*”, por ello propusieron el armado de una jugoteca o ludoteca que comprendería la compra de juguetes, un armario para guardarlos y la incorporación de una psicóloga. En principio Jacqueline estuvo de

<sup>64</sup> En 2010, el gobierno de la provincia estaba en manos del Partido Socialista (gobernador Hermes Binner), el cual constituía una fuerza opositora para el gobierno nacional kirchnerista (FPV) que apuntaba a su continuidad en 2011.

acuerdo con la propuesta pensando en *“la jugoteca como una primera instancia de un espacio propio de la RAS en los barrios”*. Pero... la incorporación de nuevos gastos implicaba la eliminación de gastos ya existentes, por ejemplo, sacar la vitina y la leche que se entrega a las madres para incorporar a la psicóloga. El cambio quedaría además alineado con el objetivo de la RAS de *“ir más allá del asistencialismo”*. Así, Jacqueline solicitó que la nutricionista y la trabajadora social pusieran la propuesta por escrito, dieran un nombre al programa y explicitaran qué resultados esperaban obtener (RC, 24/11/2010).

La reunión duró poco más de tres horas y al término, Jacqueline, Mimí y yo almorzamos juntas. La ocasión se prestó para retomar algunos de los temas de la reunión, en particular, la debilidad de la identidad institucional de la RAS en San Lorenzo. En la visión de Mimí y de Jacqueline, María Gracia y Nely centralizaban toda la actividad y ponían palos en la rueda a propuestas y proyectos de personas que *“podrían serles concurrentiales”*, por ejemplo, el caso de la psicóloga que trabajó en el barrio José Hernández. Sin embargo, María Gracia era sumamente necesaria por su *“know how”* y por ser una referente indiscutida entre los locales. Nely, por su parte, ya era *“una empresaria”*, estaba en condiciones de pasar al circuito financiero bancario, pero seguía recibiendo créditos (erogados por el MoBE, la misma asociación de la que es fundadora) para financiar el crecimiento de su empresa. Mis dos interlocutoras estimaron que, entre los fondos nacionales, provinciales, regionales y privados, el monto total de dinero *“que manejaba el MoBE”* sería del orden de los 500.000 pesos (125.000 dólares)<sup>65</sup>, lo cual les pareció *“sorprendente para un grupo de costureras”* (ib.).

¿Dónde se producía la “confusión” que terminaba diluyendo la identidad de la RAS en San Lorenzo? Dado que *“la estructura que usan para reuniones y capacitaciones es siempre la misma y la sede institucional es siempre el MoBE”*, las personas siguen identificando el trabajo y el financiamiento recibido con el MoBE y no con la RAS. Esto había quedado evidenciado con la premiación de Marita: una emprendedora financiada por la RAS que participó, impulsada desde la dirección nacional de la RAS, en el concurso de Citi-Andares a los mejores microemprendedores del país. Marita ganó el tercer premio constituido por una

---

<sup>65</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 24/11/2010 (1 dólar = 4 pesos).

notebook para las tutoras de la emprendedora (María Gracia le pagó la mitad de la notebook a Nely, dado que no podían dividir el premio) y 5.000 pesos (1.250 dólares)<sup>66</sup> en efectivo para la emprendedora. Si Jacqueline no hubiese intervenido, contactando directamente a los organizadores del premio, la RAS ni siquiera figuraba en el certificado otorgado a Marita, dado que los formularios de aplicación habían sido completados con los datos del MoBE solamente. Por otra parte, en la visión de Jacqueline, la notebook no constituía un premio a título personal, si no que “*debía quedar como herramienta de trabajo para las promotoras de la RAS*”, pero no como propiedad privada y para uso personal de las mismas (RC, 24/11/2010).

### **3.5.7 El Encuentro anual de emprendedores: celebrando al Movimiento Barrial de Emprendedores (MoBE)**

Al regresar al Centro Cultural donde se había organizado el encuentro anual de emprendedores, demoramos un poco en encontrar el salón. El lugar era un laberinto de estrechísimos pasillos. Cuando finalmente dimos con el salón, un anfiteatro con un escenario en el fondo donde había unas 125 personas acomodadas, el encuentro ya había empezado dejando en evidencia que la presencia allí de las referentes de la RAS de ninguna manera era crucial en ese espacio que empezó a volverse una fiesta: la celebración del MoBE y de sus referentes.

Sobre el escenario había una pantalla gigante central y a los costados, paneles y banderas de quienes aportaban los fondos con los cuales el MoBE capacitaba y financiaba sus microemprendedores: el Banco Popular de la Buena Fe (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación), la RAS, el Banco Solidario (Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe). Desde las butacas, la bandera de la RAS, ubicada sobre una pared lateral, era la menos visible; dos paneles del Ministerio de Desarrollo Social, por el contrario, estaban sobre uno de los lados del escenario. Por último, la bandera del MoBE estaba también sobre el escenario: en una posición más central, cubría el frente de una mesa.

Nely animaba el evento y presentó los logros, resultados y obstáculos

---

<sup>66</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 24/11/2010 (1 dólar = 4 pesos).



encontrados. Se entregaron premios (certificados o reconocimientos) a los emprendedores, clasificados por categorías, en función de los resultados obtenidos en la gestión de sus emprendimientos. Durante esta sección, se dio un espacio a Marita para que pronunciara un breve discurso por el premio de Citi-Andares que había recibido. En tres oportunidades, Marita agradeció “*al MoBE y a la RAS*” por el acompañamiento brindado (RC, 24/11/2010).

Luego comenzaron representaciones teatrales de la “*vida de centro*”. Algunas promotoras subieron al escenario para representar las reuniones, parodiando las características de las referentes del MoBE y de lo que sucedía en esos espacios: un grupo de mujeres reunidas en torno al “*sueño*” de superar una situación desesperante, bajo la guía de la promotora. Las representaciones finalizaban con la lectura de un mensaje de motivación o con una canción con función similar. Uno de los mensajes leído fue: “*lo mejor es no esperar cosas de la vida, sino darle cosas a la vida. No nos pagan por lo que sabemos, sino por lo que hacemos con lo que sabemos*”. Un dúo de jóvenes compusieron una canción cuyo estribillo decía: “*hay que saber en quién confiar, todo salió como esperé, gracias Banquito de la Buena Fe*” (*ib.*). Entre los grupos de promotoras, se destacaron cinco mujeres que trabajaban en el barrio José Hernández desde hacía tres años “*con muy buenos resultados*”. Era el mismo barrio donde había estado trabajando la psicóloga sin poder conformar un grupo de emprendedores para ser financiados por la RAS.

La última representación finalizó con la comisión directiva del MoBE sobre el escenario. Dispuestos en semicírculo, cada uno de ellos tenía un rectángulo de cartulina blanca con una letra escrita en negro con el que formaron la sigla del MoBE, luego de unos segundos cada uno dio vuelta la cartulina, ahora se leía la sigla de la RAS. Subió el volumen de la música, una canción pegadiza repetía “*¡Celebra la vida! ¡Celebra la vida!*”. María Gracia se lanzó del escenario para buscar a todos los emprendedores financiados por la RAS, y también a Jacqueline y a Mimí. Todos terminaron bailando en ronda sobre el escenario.

Como cierre del evento, Nely dio la palabra a Jacqueline quien un brevísimo discurso: una presentación mínima de la RAS para luego resaltar el “*ejemplo de Marita*” y destacar a Nely como “*pedra fundamental de la alianza RAS-MoBE*” (RC, 24/11/2010). Luego nos invitaron a una pequeña salita donde se había

organizado una mini-feria con los productos de algunos emprendedores. Se ofrecieron refrescos y algunos dulces para comer.



Foto 7: Celebrando el MoBE. San Lorenzo, noviembre de 2010.

Jacqueline y yo nos tomamos el micro de regreso a Buenos Aires juntas. La charla que mantuvimos durante el viaje fue muy amena e intercambiamos experiencias e ideas de cuestiones ligadas a nuestra vida personal y profesional. En cuanto a la jornada, ella estaba sorprendida por la convocatoria del MoBE, pero continuaba su descontento por el escaso espacio y visibilidad que se le había dado a la RAS en el evento, cuestión que ella había remarcado a Nely apenas finalizado el encuentro: “¡la próxima vez quiero todo lleno de banderas de la RAS, quiero todo RAS!”, le había dicho (RC, *ib.*). Acordamos que yo estaría volviendo a San Lorenzo en poco menos de un mes, para preparar mi trabajo de campo prolongado allí y realizar el relevamiento de datos para la elaboración del manual del programa de préstamos solidarios, tal como la Red me había solicitado.

No obstante mi insistencia por destacar que el motivo de mi acercamiento a la RAS era un proyecto de investigación doctoral del cual la RAS era objeto, los actores me habían colocado en el rol de “*voluntaria nacional*” y, desde esta posición me interpelaban. En primer lugar, si bien de la dirección nacional no me asignaron

ninguna tarea específica, era interesante para ellos que yo conociera el CR de Charata. Por mis observaciones durante agosto, podía entender que se trataba de un “*CR modelo*”: había un equipo de trabajo multidisciplinario consolidado llevando adelante una gama diversificada de proyectos con muy buenos resultados, habían establecido alianzas con otras organizaciones y conseguían fondos autónomamente. En segundo lugar, en oposición a Charata, el CR de Santa Fe aparecía como problemático en al menos dos aspectos: la alianza con el MoBE, por un lado, y la misma comisión regional de la RAS, por otro. Allí se necesita consolidar la “*presencia de Buenos Aires*”, presencia que, construida en torno al *objeto-manual*, se ensamblaba con la estandarización de procesos, el control de la gestión administrativa de los locales, la protocolización de prácticas y de metodologías de trabajo locales de las que poco se sabía. En este sentido, el MoBE ocultaba un saber, el que había construido a lo largo de 15 años de experiencia de gestión de microemprendedores y que no estaba dispuesto a revelar; ese saber oculto constituía su poder frente a la RAS.

En definitiva, el lugar que los actores me daban en ese campo social se anudaba con la construcción de un saber objetivo sobre la experticia del MoBE, un saber que permitiera a la RAS no abandonar la alianza, sino controlarla. Con el estigma de tener que descubrir y revelar ese saber-poder (Foucault, 2011), una antropóloga “*desembarcará*” en San Lorenzo.

## **SECCIÓN II**

### **INSCRIPCIONES TERRITORIALES DE LA SOLIDARIDAD DEL AGRONEGOCIO.**

#### **LAS INTERVENCIONES EN SAN LORENZO, CHARATA Y PUEBLO SANANDRÉS**

## **4. Santa Fe: Dinámicas de la construcción de alianzas**

El primer viaje a San Lorenzo tuvo una duración de una semana. El objetivo fue, por un lado, reconstruir la conformación del centro regional (CR) y del MoBE, conocer a los integrantes y las acciones que desarrollaban ambas asociaciones. Por otro lado, busqué tomar distancia de la presentación en que Jacqueline me había posicionado como perteneciente a la RAS nacional frente a los referentes del MoBE (Nely, presidente de dicha asociación y María Gracia, la psicóloga social ligada a la conformación del MoBE desde sus inicios como voluntaria), a los fines de preparar una estadía prolongada, mediando algunos meses, que haría foco en los destinatarios de los préstamos.

Durante ese primer viaje, logré realizar entrevistas en profundidad a los integrantes de la comisión directiva del CR, a las referentes y a otros tres miembros de la comisión directiva del MoBE y a una empleada del taller de costura que había sido destinataria de los préstamos de la RAS. Asimismo, logré presenciar reuniones de emprendedores en la sede del MoBE y el trabajo de la nutricionista en tres barrios de San Lorenzo. Cada grupo se empeñó en transmitirme un relato fundado y detallado de sus actividades, trayectorias y perspectivas, me recibieron sin necesidad de insistencia y me dedicaron todo el tiempo que consideré conveniente. Aunque las tensiones entre los grupos de actores (la RAS nacional, el CR Santa Fe y el MoBE) se mantenían, todo parecía indicar que una vez instalada en el territorio, no hallaría obstáculos para continuar la investigación desde la perspectiva de los destinatarios de los programas de préstamos. Sin embargo, como veremos a continuación, aquello se reveló como una falsa expectativa y mi presencia en el campo terminó atravesada por los conflictos preexistentes. Esto quedó claramente evidenciado durante la segunda estadía en San Lorenzo de un mes de duración, en mayo de 2011.

En los apartados que siguen reconstruiré la conformación del CR Santa Fe y la historia de la alianza con el MoBE para la implementación de un programa de préstamos en la ciudad de San Lorenzo. Sucesivamente, abordaré el territorio desde la perspectiva de los locales.

## 4.1 El Centro Regional: conformación y acciones organizadas

Las acciones de la RAS en la provincia de Santa Fe tuvieron inicio con la gran inundación que padeció esta provincia entre abril y mayo de 2003. En ese momento, a través de una de sus entidades fundadoras, una asociación de productores pecuarios que denominaremos con la sigla APP, la RAS realizó una donación de alimentos a los damnificados, como una acción desde la sede nacional de Buenos Aires, pero gestionada concretamente por referentes de dicha asociación con base en Rosario. Una de ellas continuaba aún comprometida con la tarea en la RAS en el momento en que llevamos a cabo el estudio. Se trataba de una ingeniera agrónoma, a quien llamaremos Elisa, cuya familia de origen, proveniente de Irlanda, se había dedicado a la explotación agropecuaria sobre tierras adquiridas en el límite entre las provincias de Buenos Aires y y Santa Fe (zona de San Pedro y San Nicolás) a mediados de siglo XIX. En su relato se repite nuevamente –como en los casos de Pablo, Mateo Sanandrés y Ernesto, fundador, director ejecutivo y director comercial de Fuviva, respectivamente– una *deuda* que anuda la posición social favorecida de partida con la actividad de voluntariado o las acciones solidarias a favor de otros:

*Yo creo que los que tenemos una mejor situación de vida, por muy chiquita que sea, tenemos un compromiso grande con la sociedad que es de alguna manera **agradecer el haber nacido en otro lugar**. Porque nadie elige nacer en una villa miseria o en una cama calentita, o sea, eso te toca. Y después cada uno hace con su vida... pero digamos que algunos desde el arranque tenemos una situación que no se puede dejar pasar, o sea que hay que aprovechar. (...) siempre considero que lo que hago es insuficiente, totalmente insuficiente, que no es nada al lado de lo que pienso podría llegar a hacer. [Elisa, entrevista 16/12/2010]*

El CR Santa Fe se conformó tardíamente respecto a otros centros: recién en el año 2006, cuando la RAS ya contaba con cinco años de antigüedad y estaba presente en seis provincias con sus Centros Regionales y sus Acciones en Red, desde la sede nacional de Buenos Aires se impulsó una convocatoria de instituciones para conformar una regional para la provincia de Santa Fe, a la que finalmente respondieron unas 13 instituciones, entre entidades del sector agroindustrial y asociaciones civiles, con base en la provincia de Santa Fe. Los referentes de APP que habían gestionado el primer contacto con ese territorio no fueron informados al respecto, aunque decidieron de todas maneras integrar la comisión del nuevo CR. Elisa relató estas “derivadas” durante los primeros momentos de vida del CR:

(...) una primera acción concreta fue ante la inundación de Santa Fe. Me acuerdo que el presidente de APP (...) propuso que parte del dinero de los remates de Palermo se utilizaran para mandar carne para Santa Fe porque la situación era terrible en el momento de la inundación. (...) Se consiguió un excedente de dinero y con esas partidas se compró el corned beef, o sea, carne envasada que se mandó a Santa Fe durante el segundo semestre del 2003. Ahí nos ocupamos de comprar la carne, tatatá... 2004 y 2005 creo que acá no pasó nada con respecto a las acciones de la RAS. Las acciones se desarrollaban en otros puntos: Corrientes, San Juan, Mendoza, Chaco... **Y en el 2006 se lanza la RAS aquí en Rosario. Lo lanza la RAS Nacional porque la verdad que nosotros... no no... nos enteramos que se lanzaba aquí en Rosario para la provincia de Santa Fe. Entonces intentamos... se armó una comisión directiva que la organizó la RAS desde Buenos Aires y nunca logramos ponernos de acuerdo.** Caminamos hacia la deriva, cada uno con sus cuestiones y demás, hasta que en el 2007, nos juntamos algunos miembros de esa comisión directiva que decíamos “esto no puede ser ¡hagamos algo!” (...). [Entrevista 16/12/2010]

La iniciativa de conformar un CR para Santa Fe surgió a partir de la donación de fondos –que en 2010 ascendían a 90.000 pesos anuales (22.500 dólares<sup>67</sup>)– por parte de una cámara del sector agroindustrial. El donante puso como condición que los fondos donados “fuesen derramados” en la ciudad de San Lorenzo y zonas aledañas, donde se encuentran localizadas la mayor parte de las plantas industriales de su ramo. Por este motivo, el CR Santa Fe “desembarcó en San Lorenzo”, para dar lugar a la prioridad del donante, y sólo posteriormente se expandió hacia otras localidades (*ib.*).

En ese momento, el principal desafío era encontrar qué hacer con el dinero donado, más específicamente se necesitaban respuestas concretas para comenzar a gastarlo: ¿A quién destinarlo? ¿Cómo llegar a estas personas? ¿Con qué proyecto? ¿Con cuáles objetivos? ¿A través de quién o de quiénes? En ese primer momento, fue la RAS nacional quien propuso la acción más sencilla desde un punto de vista de los recursos y las capacidades necesarias para ponerla en práctica y la que manejaba con mayor facilidad: la donación de alimentos. Después de todo, así se había comenzado a nivel nacional y en los restantes CR que contaban ya con algunos años de experiencia. Sólo había que encontrar una institución para destinar la comida.

Para comenzar a andar en esta dirección, la primera acción de la regional santafecina fue ofrecer a la Municipalidad de San Lorenzo la gestión de un plan de alimentación-nutrición. La RAS donaría los alimentos y la institución pública los distribuiría. Sin embargo, ni esta alianza fue posible, ni tampoco un acuerdo para que

---

<sup>67</sup> Según cotización del dólar para la venta del 16/12/2010 (1 dólar = 4 pesos).

la Municipalidad mediara entre la RAS y organizaciones locales dispuestas a administrar las donaciones. En el relato de dicho encuentro que proporcionó Eduardo, un ingeniero agrónomo oriundo de Buenos Aires y egresado de la UCA, que representaba la fundación bancaria en la comisión del CR, quedaba evidenciado, por un lado, la actualización de tensiones geopolíticas entre Buenos Aires y la “Provincia Invencible de Santa Fe” (tal como reza su bandera) y, por otro lado, el hecho de que para la RAS, delegar la gestión de una actividad (en este caso, la donación de alimentos) no implicaba de ninguna manera delegar también el control ni dejar libradas a la decisión de otros las modalidades en que la misma debía realizarse.

*MSC: ¿El encuentro [en la Municipalidad de San Lorenzo] fue convocado expresamente para la presentación de la RAS?*

*Eduardo: Sí, sí. Lo que pasa que ahí fue cuando la municipalidad nos dijo “los de Buenos Aires no nos van a venir a decir lo que tenemos que hacer” (...) Creo que nosotros manejamos algo delicado que es plata, tampoco podemos pavear por no decir otra palabra o dejarlo librado a la buena de Dios. Entonces por ahí uno aprieta un poco más las clavijas (...) **las cosas se tienen que hacer y a nuestro gusto**. Si no, yo prefiero irme y que venga otro a hacerlo. Yo no quiero que la plata que me toca manejar a mí, la manejen a gusto de otro. Si me van a venir a pedir cuentas que me la pidan a mí en base a cómo la manejamos nosotros, si no que se siente otro y a otra cosa. [Eduardo, entrevista 17/12/2010]*

La máxima apertura y disponibilidad de la Municipalidad de San Lorenzo para con la RAS fue organizar una presentación de la asociación del agro en su sede, para la cual convocó a referentes de asociaciones civiles de origen y pertenencia local que ya estaban trabajando en el terreno. Entre estas asociaciones se encontraba el MoBE, pero el CR aún no pensaba en proyectos de mayor complejidad y al MoBE no le interesaba recibir alimentos.

No obstante, en esa oportunidad se conectaron con María Gracia, la psicóloga social que mencionáramos anteriormente, por medio de la cual, realizaron una primera donación de vitina y leche en polvo a la Asociación de Ayuda a la Niñez Desprotegida y al hospital. Por otra parte, rentaron una nutricionista que ya estaba trabajando en barrios periféricos de San Lorenzo y del Gran Rosario como voluntaria de la Fundación Compromiso, para que distribuyera los alimentos entre las madres que concurrían a los Centros de salud municipales y llevara un registro de los niños atendidos.

A pesar de la baja complejidad de la tarea –se trataba básicamente de una



gestión logística de mercadería y de pagar los honorarios de la nutricionista—, durante ese primer año de actividad, la comisión inicial del CR fue reduciendo el número de sus miembros hasta que, en 2007, quedó finalmente consolidada con sólo tres entidades comprometidas en la tarea respecto a las trece iniciales: una fundación bancaria, una fundación del sector social y la APP. Los tres referentes de estas entidades organizaban la actividad del CR desde Rosario, ciudad en la que vivían, trabajaban y tenían sus actividades y, ocasionalmente, viajaban a San Lorenzo<sup>68</sup>. La comunicación y la toma de decisiones se vio facilitada por el reducido número de integrantes que ahora integraba la comisión, las cuestiones se resolvían rápidamente por mail o por teléfono o, en caso de necesidad, se organizaba con prontitud una reunión en la sede de APP o en el histórico y céntrico bar El Cairo de Rosario. En estas condiciones era más fácil sostener el compromiso de los miembros de la comisión. Mientras se continuaba el trabajo de educación nutricional en los barrios, nuevamente por intermedio de María Gracia, el CR tomó contacto con el MoBE con el cual definió un nuevo tipo de acción: un programa de préstamos solidarios. En los apartados siguientes nos ocuparemos de describir en qué consistían estas acciones y de qué manera se llevaban a cabo en el terreno.

#### **4.1.1 La educación nutricional**

El programa inició en 2007 con el objetivo de controlar la nutrición de niños y de transmitir conocimientos básicos de nutrición a sus madres. Se trabajó en conjunto con pediatras en cuatro centros de salud municipales, ubicados en barrios periféricos de San Lorenzo. Los miembros del CR Santa Fe acordaron con el directivo del hospital provincial estos objetivos y rentaron a una nutricionista, para que se encargara del trabajo en el terreno. Por su parte, el directivo del hospital transmitió a

---

<sup>68</sup> Esta conformación se mantiene hasta 2009, cuando el representante de la fundación social termina por retirarse en razón de las discrepancias con los otros miembros por el manejo de la comunicación hacia la sede nacional y la toma de decisiones sin consultar a los otros dos miembros. Durante ese mismo año, su lugar fue cubierto por Mimí, la contadora que encontramos en la primera reunión de presentación en San Lorenzo. Mimí y Elisa mantenían una relación de amistad desde el colegio secundario que garantizaba más aún la fluidez en el manejo del CR. Elisa le propuso la coordinación general de la regional y la responsabilidad de la administración, en el marco de una relación laboral: el puesto de Mimí era rentado a razón de 2.000 pesos mensuales (en diciembre 2010, equivalente a 500 dólares) por una carga horaria de mitad de jornada.

los pediatras que trabajaban en los centros de salud en cuestión que derivaran niños a la nutricionista de la RAS: una joven de 30 años de edad, a quien llamaremos Vanina, oriunda de una localidad rural de la provincia de Córdoba, egresada de la UNC, quien se había radicado en Rosario motivada por un proyecto de voluntariado en barrios y asentamientos del cordón periférico de esa ciudad, impulsado por la Fundación Camino. Había conocido a Vanina en el primer viaje a San Lorenzo, durante la reunión en que Jacqueline se presentó ante las referentes del MoBE.

Además de las derivaciones por parte de los pediatras, aprovechando la espera de las madres para que sus hijos recibieran atención en los pasillos de los centros de salud, la nutricionista se presentaba y ponía a disposición sus servicios para consultas nutricionales, control del peso y del crecimiento del niño. En esa oportunidad les regalaba una o dos cajas de vitina y leche nutritiva en caso de necesidad. El problema con la leche es que no se trataba de un preparado común, sino que de alguna manera era un “*medicamento*” y requería que las madres aprendieran a prepararla y a administrarla: enseñarles a preparar la leche era un primer paso para que las mujeres se acercaran y comenzaran a relacionarse con la nutricionista.

Las destinatarias del programa eran entonces, en primer lugar, las madres. Con ellas se intentaba establecer un vínculo para que volvieran al centro: se las invitaba a realizar un taller de cocina, a recibir capacitación sobre la alimentación de los niños o a controlar su peso, a hablar de cuestiones personales, enfermedades, problemáticas familiares, etc.. Esto constituía demasiada tarea para una sola persona y una frecuencia semanal de visita al barrio terminaba por ser insuficiente. Pero el establecimiento de este vínculo con los habitantes de los barrios era, para los actores de la RAS, la clave para generar una mayor participación en sus propuestas:

*Elisa y Eduardo me contaron que les había costado muchísimo entrar a San Lorenzo en la parte de salud, que trataron con la muni [Municipalidad] y que no pasó nada, que trataron por la provincia y bueno empezamos a trabajar en cuatro centros de salud elegidos por los pediatras que trabajaban ahí y por la persona que estaba en ese momento en salud. Bueno, se hace una vez por semana, cuesta muchísimo (...) Pero yo también me daba cuenta que cuatro centros de salud una vez por semana no lográs una relación con la gente que creo que **este tipo de trabajo parte de una relación, de que te conozcan, de que sepan a qué venís, porque hay muchas cosas dando vueltas, la gente se confunde bastante.** Iba cuando iba la pediatra, así que tenía la población de niños a disposición (...) en el pasillo, a partir de que esperaban a ser atendidos por los pediatras. (...) se captaba buena población pero faltaba como el seguimiento. **Tratar de que vuelvan costaba muchísimo.** [Vanina, entrevista 16/05/2011]*



Foto 8: La nutricionista lleva los alimentos a la vecinal. San Lorenzo, mayo 2011.

A partir de 2010, por pedido de la nutricionista, se integró al programa una trabajadora social, a los fines de lograr consolidar el vínculo con los habitantes de los barrios y posibilitar el abordaje de problemáticas más complejas que iban apareciendo y necesitaban de la conexión de distintos actores institucionales para la resolución de las mismas:

*Lo que queríamos era una continuidad de la gente (...) yo quería trabajar con alguien más porque veía medio escueto sólo la nutrición y necesitaba alguien que haga nexo entre la parte de salud, con lo social, con desarrollo... obviamente alguien que sea de San Lorenzo y pedí que fuera alguien de trabajo social. (...) trabajando en el terreno tenés mayor relación con la Municipalidad y (...) con las Secretarías, porque también empezaron a venir casos donde los podés trabajar con secretaría de salud, con desarrollo social, con el área de niñez. Uno empieza a conocer estos lugares también. (...) Marina [la trabajadora social] trabaja en este momento en salud pero la idea es que ella haga este tipo de enlace (...) Se trabaja de manera interinstitucional (...) Uno se empieza a relacionar porque para abordar una problemática tenés que trabajar con todo el resto, no te queda otra, es el única manera de trabajar. [Vanina, entrevista 16/05/2011]*

Junto con el ingreso de la trabajadora social, se redujeron a la mitad los centros de salud en los que el programa se desarrollaba y, por tanto, se duplicó la frecuencia de las visitas a los barrios que quedaron con una persona más en el terreno.

Con este nuevo régimen de visitas, las madres “ganaron confianza” y comenzó a implementarse semanalmente un taller de cocina donde se realizaban

comidas “*nutritivas*” que luego podían dividirse entre las presentes para consumir en sus casas (*ib.*). Asimismo, las mujeres venían acompañadas de sus hijos más pequeños, por lo cual, surgió la necesidad del entretenimiento de los niños mientras la nutricionista y la trabajadora social se ocupaban de las madres. Esta era la necesidad que planteaban las profesionales a la directora ejecutiva de la RAS nacional durante su presentación en San Lorenzo y a partir de la cual propusieron la organización de una “*jugoteca o ludoteca*” (RC, 24/11/2010).

De esta manera, a partir de la construcción del vínculo con las madres, no sólo se había logrado captar la atención de la población de mujeres para realizar las actividades previstas y eventualmente planificar nuevas, sino también la de los niños. La implementación de una ludoteca para ellos, implicaba una utilización permanente de los espacios del barrio, por ejemplo, la instalación de un armario con los materiales para los juegos en el salón de la vecinal adyacente al centro de salud. A diferencia de los talleres de cocina, en los que se traían los ingredientes vez por vez, se cocinaban y luego se consumían, el armario permanecería físicamente en el salón, identificando su pertenencia a la Red Agro-Solidaria con un cartel a colores. En definitiva, la consolidación del vínculo con las madres posibilitó la instalación material de la RAS en el barrio y además, la apertura de la población para planificar y desarrollar nuevas actividades bajo la guía de las profesionales contratadas. En los términos de la nutricionista, logrando esa participación en la planificación de nuevas acciones es como se construye de manera más sólida un proyecto en conjunto con la población con la que se intenta trabajar:

*Ahora estoy más tranquila, porque hay una relación con las mujeres del barrio, con un colegio que está cerca, los médicos pediatras son bastante de derivar gente, la enfermera también. (...) La idea de esto es que tomen confianza para poder incentivar a hacer diferentes cosas, el año pasado dos madres empezaron, una a ir al colegio, la otra a hacer una huerta, a su manera, se puso una verdulería. Esto te deja tranquila de que algo está pasando. (...) Mientras la población va conociendo que vos hacés cosas vas construyendo y **te dan consejos que están buenos, porque cuando queríamos hacer algo los sábados nos escucharon y nos fueron diciendo qué había en el barrio, qué no había, qué podíamos usar, quién iba a tal lado, que me parece que todo lo que uno piensa como desarrollo tiene que nacer a partir de lo local.** (...) Trabajando en un lugar más chico creo que es como se llega a más. (...) **No pasa todo por una cuestión solidaria, es construir con el otro también, poder saber hasta dónde llegar y no tratar de descargar toda la ansiedad de que el otro esté mejor (...).** [Vanina, entrevista 16/05/2011]*

El programa de nutrición de la RAS en San Lorenzo demuestra cómo las

acciones solidarias propuestas y llevadas a cabo en el terreno por una nutricionista y una trabajadora social, ambas con amplia trayectoria de voluntariado y con un genuino interés en colaborar para resolver problemáticas concretas de la gente, devienen en acciones de intervención territorial que generan una presencia material y activa de los agronegocios en un barrio periférico y en las instituciones públicas (secretarías de salud, área de niñez, hospital, etc.) de uno de los mayores puertos agroexportadores del país.

#### 4.1.2 El programa de préstamos solidarios: la clave del éxito

A partir del contacto que mantenían por las donaciones de alimentos, María Gracia insistió al CR para que “*escuchara la propuesta del MoBE*” y finalmente logró que se interesara en la misma (RC, 24/11/2010). Los miembros del CR también reconocían que el programa de préstamos había surgido de la evaluación de la actividad y la experiencia del MoBE con la gestión de microcréditos como algo interesante para ellos:

*(...) ellas ya estaban trabajando con microemprendimientos, o sea, nosotros fuimos a buscar, a ver dentro de lo que nosotros podíamos llegar a hacer, qué había allá y dimos con el tema este de los microemprendimientos. Después fue creciendo, se extrapoló a otros centros y demás, pero todo fue originado a raíz de esto. [Eduardo, entrevista 17/12/2010]*

El objetivo principal del programa era generar autoempleo financiando personas que intentaban poner en marcha un pequeño emprendimiento productivo o comercial y que se encontraban excluidos del circuito financiero bancario. Según la madrina del CR Santa Fe, con este programa se apuntaba a la “*recuperación de la persona*” y el préstamo (otorgado sin interés) constituía la herramienta o el medio “*para lograr la inclusión de la persona que así habrá recuperado su dignidad y será valorada por su familia y la comunidad*”. Por ello, desde Buenos Aires, pretendían “*erradicar*” la terminología con la que normalmente se denominan estas herramientas: crédito, microcrédito, microfinanzas; utilizando únicamente la denominación “*préstamos solidarios*” para referirse al dinero otorgado a las personas para poner en marcha o ampliar su propio proyecto de emprendimiento (Mail, 12/12/2010). Con estos financiamientos se esperaba entonces que los

destinatarios generen autónomamente una fuente de ingreso que les permitiera mejorar sus condiciones de vida. En palabras de Elisa, esto conllevaría un crecimiento integral de la persona:

*La gente se tiene que llevar algo más de plata todos los meses en el bolsillo y tiene que ir creciendo de todos lados con esto: **Tiene que ir creciendo su cabeza con esto y tiene que ir creciendo su bienestar o su mejor forma de vida.** Porque el objetivo final es ese, que la gente logre una mejor forma de vida, porque lograr una mejor forma de vida desde lo que es el ingreso implica acceder a cuestiones a las que antes no accedían. [Elisa, entrevista 16/12/2010]*

Este programa requería de un amplio conocimiento de los barrios donde se ofrecerían los préstamos, de personal capacitado o con experiencia que formara y asesorara a los candidatos en la formulación de un proyecto y que luego acompañara el proceso de puesta en marcha y controlara el progreso del mismo. Todos estos requisitos quedaban satisfechos por la experiencia decenal del MoBE en el manejo de las herramientas de las microfinanzas. Al mismo tiempo, se iban definiendo las características de la población a la que apuntaban como destinatarios: desocupados pero con una inclinación hacia el trabajo, con un proyecto concreto y factible y con la suficiente motivación como para llevarlo a cabo.

*(...) empezamos a armar lo que creíamos que era una secuencia lógica y que nos podía funcionar (...): buscar gente del lugar, que tuviera una organización con base, que conociera la realidad de la zona, que nos pudiera decir: “en este barrio habita gente desocupada, pero es relaburante; en este barrio tenés que tener cuidado, tenés que entrar con la policía si no no podés entrar...”, alguien que nos pudiera dar datos que sólo te puede dar el que vive en ese lugar, porque eso, tener esa suerte de comunicación, nos hacía ganar mucho tiempo en lo que queríamos hacer. (...) Decir bueno “**demos con un lugareño que sea confiable para la gente que va a recibir los créditos, que tenga alguna suerte de liderazgo, casi que sea un igual de ellos, pero con una situación algo mejor, como para que los demás se vean reflejados en eso.** [Elisa, entrevista 16/12/2010]*

Una vez identificada la población destinataria de los créditos, la principal tarea del programa consistía en controlar dicha población. Por un lado, se trataba de un control cuantitativo (ventas, costos, incremento o pérdida de clientes, etc.) del emprendimiento en “planillas” y, por otro, de un seguimiento “de la vida del emprendedor” (su contexto familiar, su estado de salud, acontecimientos que pudieran afectarle como persona, etc.) que las promotoras (María Gracia y Nely) resumían en las reuniones con los miembros del CR. Sigue Elisa:

*En realidad, no nos interesaba la entrega del microcrédito por el dinero, en ese momento **lo que queríamos era el monitoreo de la actividad de la gente**, de lo que venía haciendo y qué es lo que le pasaba a la gente con esa actividad, por qué vendía, por qué no vendía, cuáles eran las situaciones que se iban dando. (...)*

*exigíamos si se quiere planillas con el porcentaje de devoluciones, porque de alguna manera la planilla te cantaba cómo funcionaba el emprendimiento. Pero después en las reuniones que teníamos te iban contando el detalle de cada uno: a fulano se le enfermó la mamá... lo que te pasa en la vida ¿viste? [Ib.]*

Así, sobre la base de las líneas de microcréditos ya implementadas por el MoBE, la RAS definió su propio programa de “*préstamos solidarios*”, a cero interés y por montos muy superiores respecto a los fijados por las herramientas de microcréditos dependientes de los ministerios públicos (el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe)<sup>69</sup>. En 2010, el monto del primer préstamo para alguien que se iniciara en el sistema fluctuaba entre \$1.000 y \$1.500 (250-375 dólares)<sup>70</sup>, mientras que el mismo caso para el Banco Popular de la Buena Fe (el programa del Ministerio nacional), no superaba nunca los \$750 (187,5 dólares)<sup>71</sup>. En cuanto a los recréditos, una instancia sucesiva para quienes cumplieran con la devolución de la suma otorgada en los tiempos previstos y las condiciones de presencia y participación activa en las reuniones de la asociación, las sumas estipuladas por la RAS alcanzaban los 3.000 pesos (750 dólares) para el primer recrédito y los 10.000 (2.500 dólares) para el segundo, siendo éste último restringido a muy pocos emprendedores; mientras que para los sistemas públicos las cifras se limitaban a un máximo de 1.000 (250 dólares) para el primero y hasta 4.000 (1.000 dólares) para el segundo recrédito.

Si bien los montos eran notablemente disímiles, las condiciones de la RAS respecto a los programas de los organismos públicos no diferían en lo sustancial: se debían completar planillas para la presentación del proyecto y su respectiva aprobación, y sucesivamente, otras planillas para el seguimiento del emprendimiento: nada que el MoBE no hiciera ya o desconociera. Por otra parte, el préstamo era tomado por un grupo de 4 o 5 personas contemporáneamente (“*garantía solidaria grupal*”), siendo cada individuo responsable del crédito de su compañero, de manera tal que la presión social del grupo colaboraba para asegurar parcialmente la devolución del préstamo. Esto tampoco representó nada nuevo, puesto que el MoBE ya lo había implementado para el programa del Banco Popular de la Buena Fe.

A través de la financiación de una línea de préstamos gestionada por una

---

<sup>69</sup> Para un análisis antropológico del programa de microcréditos del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, véanse los trabajos de Koberwein (2011) y Doudtchitzky y Koberwein (2010).

<sup>70</sup> Según cotización del dólar para la venta del 16/12/2010 (1 dólar = 4 pesos).

<sup>71</sup> *Idem*.

organización con experiencia y conocimiento del territorio, la RAS incorporaba la metodología de trabajo, la estructura institucional, la trayectoria y el reconocimiento de la asociación local. Asimismo, con este programa la RAS daba un salto cualitativo respecto a proyectos sociales básicos como los de asistencia o suplemento nutricional. En efecto, se trataba de sostener el “*desarrollo comunitario*” a través de la generación de “*auto-empleo*”, en otras palabras, a través de proyectos donde los individuos destinatarios en situación de desempleo y sin acceso a recursos materiales y financieros, tendrían “*un rol activo en la transformación de su propia realidad*”, en contraste con las prácticas asistencialistas estatales. Este aspecto era fundamental para la RAS: sacar de la “*pasividad del asistencialismo*” a una población desempleada a partir de un proyecto propio de crecimiento y desarrollo, significaba dar una respuesta concreta a uno de los mayores interrogantes de la comisión directiva nacional: “*¿cómo hacer para que las poblaciones rurales y urbano-rurales permanezcan en sus territorios y no contribuyan a engrosar las villas en los grandes cordones urbanos?*”, se preguntaban desde Buenos Aires (registros de campo, 2/11/2010 y 27/03/2012, y entrevistas a los miembros de la comisión). En este sentido, el MoBE devenía una pieza clave en la dinámica material y simbólica de intervención territorial que iba asumiendo una caracterización cada vez más definida para la RAS:

*El MoBE es una institución valiosísima, no por la RAS, sino por cómo nace. Nace con mujeres, cuando los maridos se quedan sin trabajo y ellas dicen vamos a hacer algo ¡Así nace el MoBE! Entonces ¡el MoBE es una institución de mucho peso! Hay que hacer de lo peor algo bueno... no lo hace cualquiera ¿viste? Yo le tengo muchísimo respeto. [Elisa, entrevista 16/12/2010]*

Durante los primeros dos años, el programa de préstamos solidarios fue todo un éxito, garantizó una acción concreta alineada con los objetivos generales de la RAS y con excelentes resultados: los porcentajes de devolución del total de los préstamos otorgados era mayor al 80%, los destinatarios de los préstamos respetaban el plan de negocios estipulado, justificaban con documentos los gastos del dinero, asistían a las reuniones de control y motivación organizadas por el MoBE y cumplían puntualmente con la devolución quincenal de las cuotas. ¿Dónde radicaba la clave del éxito? Sigue Elisa:

*El secreto también viene de que ellos venían trabajando en otras líneas de crédito como el Banquito<sup>72</sup> de la Buena Fe y otros créditos que les otorgaban desde la*

<sup>72</sup> Los locales utilizan indistintamente la denominación de Banco o Banquito.



*provincia y habían utilizado este modus operandi, con buenos resultados y lo implementaron de alguna manera con nosotros, hasta **con una misma población de gente que ya estaba aceitada en ese manejo**. La diferencia con **los créditos nuestros es que eran de mucho mayor monto** en ese momento lo que le permitía al emprendedor resolver una situación más interesante, en cuanto al oficio o a lo que iban a hacer. [Ib.]*

Así, como profundizaremos en el próximo apartado, el testimonio de las emprendedoras que años atrás habían conformado el MoBE y su compromiso con el desarrollo comunitario a lo largo de una trayectoria decenal, constituyeron una oportunidad única para la RAS de insertarse en el territorio de influencia de su donante (la cámara agroindustrial), de la mano de una asociación con un manejo fluido del sistema de microcréditos en “sectores populares o empobrecidos” (Documentos de trabajo del MoBE). Estas poblaciones sin recursos materiales ni acceso a los circuitos financieros como bancos o agencias financieras y con un nivel de instrucción mínimo (primario) en la mayoría de los casos, constituían para la RAS el terreno fértil donde se instalan el “*clientelismo*” y el “*asistencialismo*” estatal, contra los que se les presentaba un “*proyecto de crecimiento personalizado*”. A esta misma población el MoBE proponía ingresar en un sistema de microcréditos como “fuente de trabajo” (Nely, entrevista 16/12/2010).

## 4.2 Historia del Movimiento Barrial de Emprendedores (MoBE)

### 4.2.1 El contexto del relato

Luego de finalizar la entrevista con María Gracia y de quedarme con ella intercambiando pareceres durante toda la tarde en su casa, me invitó a participar de la reunión de emprendedores que ella coordinaba y que tendría lugar al día siguiente en la sede del MoBE. La misma se ubicaba en la zona norte de San Lorenzo, aproximadamente a un kilómetro del límite con Puerto Gral. San Martín. Se trataba de una casa vieja con dos entradas, por una se accedía al negocio, en cuya vidriera se exhibían algunos productos de los emprendedores (pantuflas, esencias aromáticas, ropa) y por la otra se entraba a la sede del MoBE, donde también funcionaba el taller de costura. El ingreso de la casa estaba convertido en una sala de reuniones y capacitaciones, equipada con cuatro computadoras y una impresora. Más allá se accedía al taller de costura, dos habitaciones servían de depósito de materiales y una tercera era la oficina de Nely. Ningún cartel ni bandera diferenciaba ese taller de costura de cualquier otro. Salvo el espacio reservado al negocio que estaba pintado y arreglado, el resto del edificio tenía el aspecto de una casa deteriorada.

Ayudé a María Gracia a bajar del auto los regalos de fin de año para los emprendedores de la RAS, Nely se sumó a colaborar dado que eran más de 30 unidades. Mientras descargábamos las bolsas de cartón con sidras y pan dulce, María Gracia notó que había olvidado firmar en la tarjeta a nombre de “RAS”, quien había pagado los costos de los regalos.

*Nely: ¿Y qué pusiste?*

*María Gracia: Nely y María Gracia.*

*Nely: bueno... ahora se lo agregamos. [RC 15/12/2010]*

El encuentro comenzó con más de media hora de demora y, nuevamente, con mi presentación. María Gracia solicitó la clásica rueda de presentaciones a los presentes, pidiendo que yo comenzara, pero sin anticipar nada sobre mí. Era la oportunidad para reposicionarme en el campo. Así, les expliqué que los motivos por cuales me encontraba allí eran los de entender el territorio de San Lorenzo y sus habitantes, en particular, los emprendedores nucleados por el MoBE. Luego me

extendí sobre algunos puntos de mi biografía (los primeros meses de mis estadías en Italia y en Francia y las dificultades que se me presentaron) que cautivaron la atención de los presentes. Nely se entusiasmó con mi relato, definiéndome como “*emprendedora*” porque había sabido “*ver las posibilidades y no los obstáculos*” (RC, 15/12/2010). Ese día realicé dos entrevistas a un miembro de la comisión directiva del MoBe y a una empleada del taller de costura (aunque Nely decidió no alejarse demasiado de los entrevistados, de manera que podía escuchar e intervenir si lo consideraba necesario), acordé otras dos con miembros de la comisión dentro de la semana y con Nely al día siguiente.

Cuando llegué a la hora acordada a la sede del MoBE me atendió una señora a quien expliqué que tenía una reunión con Nely. Antes de que terminara de hablar, alguien desde adentro gritó: “*¿quién es?! ¿la chica de la RAS?! ¡Decile que pase!*” (RC, 16/12/2010). Nely y su socia Manuela me recibieron alegremente.

Al denominarme la “*chica de la RAS*” los actores del MoBE dejaban en evidencia que no había sido suficiente el detallado relato sobre mis fuentes de financiamiento, mi trayectoria, sobre mis propósitos en aquel lugar, puesto que me recibían desde el mismo lugar en que me había posicionado Jacqueline. Sin embargo, las mujeres parecían bien dispuestas –de hecho, más que interesadas– a transmitirme su trayectoria con todos los pormenores. A ella nos dedicaremos en los dos siguientes apartados.

#### **4.2.2 Los '90: el sueño de las costureras**

Como mencionamos en la primera sección de este trabajo, por ser uno de los principales puertos del país, este territorio se volvió interesante para la implantación de industrias exportadoras. Las consecuencias de las reformas estructurales de corte neoliberal llevadas a cabo durante 1990 en Argentina, tuvieron un fuerte impacto en territorios como éste, cuya población estaba constituida en su gran mayoría por trabajadores. El aumento contundente de la tasa de desocupación generaba nuevos excluidos y recomponía las posibilidades de generar ingresos para la manutención de los hogares de los trabajadores: la desocupación pasó de 7,1% en octubre de 1989 a

18,4% en mayo de 1995 a nivel país, mientras que para el Gran Rosario, en ese mismo año rozaba el 21% y alcanzó el máximo del 24,3% en mayo de 2002 (INDEC). En San Lorenzo, sólo el caso de la venta de la destilería de YPF en 1993 produjo alrededor de 900 despidos. La quiebra de Estexa en 1992, el principal establecimiento textil de la zona, dejó 1.300 personas desempleadas (Castagna y Woelflin, 1999).

A la falta de fuentes de trabajo de los jefes de familia y consecuentemente de ingresos en los hogares, el Estado respondió con la implementación de comedores en los barrios para sostener una nutrición básica de la población desocupada. Por su parte, las organizaciones religiosas de distintos credos comenzaron a fortalecer el trabajo de voluntarios que ya se venía realizando en los barrios periféricos, sobre todo desde el retorno de la democracia, con el objetivo de generar algún tipo de contención para las personas más afectadas. María Gracia era una de aquellas voluntarias que trabajaba especialmente en un barrio que denominaremos Las Chacras, pues en esos años se trataba de una zona semi-rural de San Lorenzo:

*Estaba en Cáritas y empezamos a ver las distintas necesidades. (...) empezamos a pensar en organizar una vecinal, un salón comunitario, un costurero donde las mujeres se juntaban a coser (...), cómo podíamos hacer para ayudar a pensar a la gente cómo salir de esa situación (...) de desesperanza, ¿no? La gente de Las Chacras, por el trabajo que veníamos haciendo en conjunto, fue el único barrio que no quiso el comedor por ejemplo. Era todo esto que uno venía haciendo: un trabajo sobre la dignidad, mucho sobre pastoral social. Entonces empezamos a buscar material y se nos ocurrió buscar sobre cómo había hecho Europa para salir de la posguerra. (...) empezamos a pensar en los pequeños emprendimientos que en realidad era como los europeos salieron haciendo redes en ese momento. (...) Ahí se empieza a gestar lo que es hoy el MoBE... [María Gracia, entrevista 14/12/2010]*

Para mediados de los años noventa, cuando el deterioro material de los hogares se agudizaba, en el barrio Las Chacras, cinco amas de casa con conocimientos de costura, cuyos maridos habían quedado desempleados, comenzaron a juntar dinero con la venta de empanadas a la salida de la misa del domingo. La iniciativa contó con un capital inicial de 50 pesos, donados por el cura párroco, que sirvieron para costear los ingredientes de las primeras docenas de empanadas. El objetivo de la recaudación de fondos era la compra de máquinas y materiales necesarios para montar un taller de costura, donde las cinco mujeres trabajarían. Entre estas cinco mujeres se encontraba Nely, oriunda de la zona rural de Paraná:

*Trabajábamos en el barrio en un costurero (...) El sueño mío era siempre de tener un taller de costura. En aquel momento que se presentó... era trabajar para no*

*llevar un peso a tu casa. Era trabajar, no teníamos nada, no contábamos con un peso. Pero contábamos con asesores, entre la parroquia, que nos ayudaron, **tuvimos mucho asesoramiento comercial nosotros, eso es importante.** (...) empezamos cinco, quedamos dos, porque la gente necesitaba llevar un sustento a su familia ¡ya! En ese momento no había nada, teníamos que vender empanadas, pollos, en la puerta de la iglesia para comprar las primeras máquinas porque **no había subsidios de ningún tipo en ese momento.** [Nely, entrevista 16/12/2010]*

Además del sacerdote y de María Gracia, una empresaria del sector fúnebre se comprometió con el proyecto poniendo a disposición sus propios conocimientos y una red de profesionales (contadores, abogados, especialistas en ventas, etc.) que contribuyó a que las costureras adquirieran las competencias técnicas y los saberes necesarios para la puesta en marcha y la gestión de un emprendimiento productivo. Esta empresaria podía además garantizarles la ubicación de sus productos, de modo que el taller se especializó en la fabricación de productos textiles para agencias fúnebres (mortajas, cubre-cajones, ceniciarios, etc.) y mantuvo los arreglos de ropa como actividad secundaria.

En estos años, aunque la ganancia todavía era exigua (apenas lograban cubrir los gastos de alquiler del taller y distribuir los escasos excedentes entre las socias), las mujeres decidieron poner su experiencia a disposición de otros proyectos que surgieran de los habitantes del barrio. Así, apoyaban desde los saberes adquiridos a nuevos grupos de vecinos que se asociaban para constituir emprendimientos: una pastelería, una huerta y verdulería, etc.. La demanda era tal que, para el 2001, las costureras conformaron una asociación para nuclear a los nuevos emprendimientos. Así nace el Movimiento Barrial de Emprendedores - MoBE.

#### **4.2.3 El nuevo milenio: la red de emprendedoras**

Aquel primer taller de costura, en el devenir de las diversas demandas de producción y como miembro fundador del MoBE, fue operando importantes cambios, como nos explicó Manuela, una de las cinco costureras fundadoras que aún continua trabajando en el taller y es miembro de la comisión directiva del MoBE. Por un lado, estos cambios remitían a la modernización de maquinarias y a la adopción de nuevas tecnologías: la sustitución de las máquinas a pedal por máquinas industriales y el manejo de tecnologías comunicacionales informáticas. Por otro lado,

los nuevos aprendizajes implicaron un disciplinamiento del cuerpo y del lenguaje que, no sin esfuerzo, debieron realizar las costureras. La ropa de trabajo fue reemplazada por “*el traje*” de corte ejecutivo y las bolsas de mano por “*maletines*”. El cuerpo tal como debía presentarse en el ámbito de los negocios aprendió otra postura, otros movimientos. Nuevos términos, hasta ese momento desconocidos –de los cuales *marketing*, *packaging*, amortización, proyección financiera, personería jurídica, competencia, competitividad, son sólo algunos ejemplos–, se incorporaron al lenguaje y comenzaron a asociarse a las nuevas prácticas cotidianas ligadas a la gestión del emprendimiento (Manuela, entrevista 16/12/2010).

Por su parte, a partir del 2002, el MoBE comenzó a administrar fondos provenientes del Estado, cuando recibió un centenar de planes Jefas y Jefes de Hogares Desocupados destinados a la capacitación en oficios ligados a los emprendimientos productivos existentes. Sucesivamente, en el 2005, aceptó la propuesta de administrar fondos provenientes de la Red de Bancos Populares de la Buena Fe, una iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a través de su Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. Un año más tarde se agregaron los fondos del Banco Solidario, dependiente del Ministerio de Producción Provincial. Estos fondos públicos tenían por objetivo estimular el “*auto-empleo*” financiando proyectos de microemprendedores a través de la herramienta del microcrédito. Con estos fondos a disposición, el MoBE no sólo operaba directamente con personas físicas (los emprendedores), sino que también comenzó a operar a nivel institucional con asociaciones más pequeñas a las cuales apadrinaba y controlaba en el manejo de las microfinanzas.

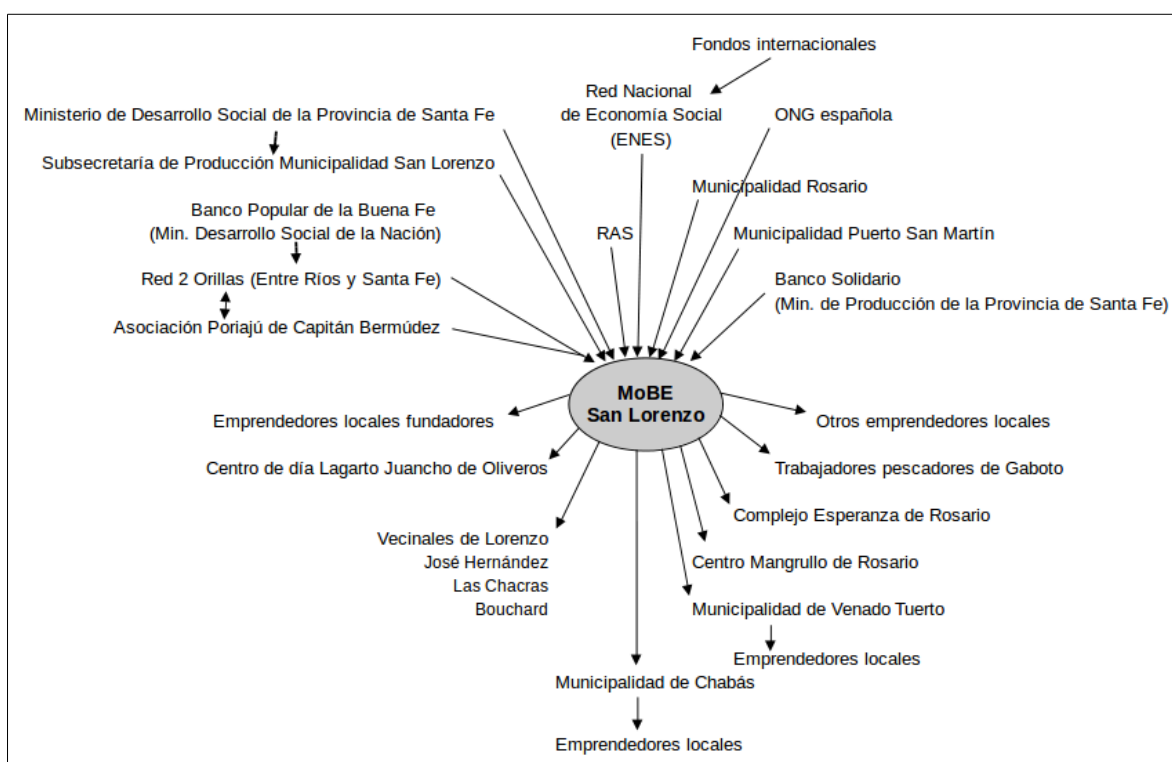
En los términos de Nely, esta ampliación de la actividad del MoBE conllevó el inicio de un trabajo en red que fueron extendiendo desde el territorio local, hasta alcanzar el nivel provincial, interprovincial, nacional e internacional:

***La idea de la participación con distintas organizaciones nos llevó a formar redes con las organizaciones. Muchas redes. Por ejemplo, esto de estar en los consejos consultivos con las vecinales. Nosotros tenemos muy buena relación con todo lo que es vecinales. (...) Y siempre con el área municipal trabajamos siempre en red, con el área de producción que es lo nuestro y con el área de empleo. Porque también hemos conseguido presentar proyectos a nivel nacional por medio de la municipalidad. Por medio de municipalidad nos han abierto muchas puertas... siempre esto de las redes, porque uno solo no puede, uno tiene que ir ampliando su red. Primero lo hicimos en forma***

*local, y ahora lo estamos haciendo a nivel provincial y ya a nivel nacional también. (...) con la RAS (...) es un trabajo en red que se hace: la RAS y el MoBE (...) no es la RAS o el MoBE, es un trabajo en red que se hace, un trabajo con organizaciones y es la manera de salir adelante. No vemos otra manera, solo no te salvás, solo no podés. Es la manera, si no, es imposible.* [Nely, entrevista 16/12/2010]

En 2011, dieciséis años después de su fundación, el taller de costura empleaba siete personas, entre las cuales se encuentran dos de las cinco fundadoras que le dieron inicio. Sus ventas alcanzaban toda la provincia de Santa Fe, Chaco, Buenos Aires y hasta Uruguay. Por su parte, diez años después de su creación, el MoBE administraba alrededor de 600.000 pesos (145.985 dólares)<sup>73</sup> por año para financiar proyectos de microemprendedores, con alcance interdepartamental e interprovincial para la gestión de dichos proyectos y ha establecido alianzas a nivel nacional e internacional, tal como puede observarse en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Red del MoBE en función de la direccionalidad de los fondos (2011)**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a miembros de la comisión directiva del MoBE realizadas entre diciembre 2010 y junio 2011.

<sup>73</sup> Según cotización del dólar para la venta del 2/05/2011 (1 dólar = 4,11 pesos).

### 4.3 Febo asoma: el *desembarco* de la RAS en San Lorenzo

En el 2006 la RAS y el MoBE finalmente comenzaron a trabajar juntos en la implementación de un programa de préstamos solidarios. Con los nuevos fondos a disposición, el MoBE operó un giro en su estrategia de otorgamientos de microcréditos: al tratarse de montos superiores, los préstamos de la RAS serían aplicados a emprendimientos con una mayor “sustentabilidad” gestionados por “personas recomendadas” (Documentos de trabajo del MoBE). En general, se trataba de emprendimientos ya aviados o de personas con un oficio consolidado, que necesitaban realizar una inversión para mejorar o potenciar su emprendimiento.

Mientras las herramientas públicas permanecían abiertas a una población bastante indiscriminada, con convocatorias masivas en los barrios “*a pura cumbia*”<sup>74</sup>, los candidatos a ingresar en el circuito de microcréditos financiados por la RAS, debían ser “presentados por otros que ya se encuentran en alguna operatoria dentro de la institución y tienen el perfil para incorporarse en la modalidad de préstamos de la RAS” (Documentos de trabajo del MoBE). Este pasaje por las distintas líneas se correspondía con una caracterización de la persona en términos socioeconómicos, de modo que las herramientas públicas quedarían para los candidatos “*más humildes*” y de los que es necesario probar su grado de compromiso:

*Por lo general nosotros hacemos así: los que están en el Banquito después los pasamos a la RAS. Porque en el Banquito trabajamos con la gente más más humilde, porque son más bajos los créditos. Ahí vemos qué aspiraciones tienen de progresar, de que vos ves... tac, los metemos en la RAS. Ya cuando vienen, nosotros con la experiencia que tenemos de 15 años ya cuando vienen nos damos cuenta. Entonces los podemos meter en esta línea (...) por el tipo de proyecto y por la persona también. O por lo general les damos algún trabajo, vos ves cómo te cumplen el trabajo o lo recomendamos y vemos si cumplió. [Nely, entrevista 16/12/2010]*

Esta restricción operada arbitrariamente por el MoBE (sin el consenso de la RAS) implicó una jerarquización de los emprendedores, puesto que ya no se trataba solamente de contar con un proyecto productivo con un mínimo de sustentabilidad, ni tampoco de cumplir debidamente con las devoluciones pactadas y demostrar el

---

<sup>74</sup> Las convocatorias masivas se realizaban por medio de un vehículo con autoparlante que circulaba en los barrios y entre los estribillos de las “*cumbias que escucha la gente*” se pasaban los anuncios de las mismas (Nely, entrevista, 16/12/2010).



crecimiento del proyecto, sino que además se exigía al interesado contar con el aval de algún miembro del MoBE o de algún emprendedor ya conocido en la asociación que pudiera apoyar su candidatura ante los evaluadores y ante el grupo de garantía solidaria. En definitiva, debían ser conocidos fiables que aseguraran la devolución de las cifras otorgadas a los fines de alimentar el sistema de pasajes de crédito a recrédito del grupo en su totalidad<sup>75</sup>.

Paulatinamente, los fondos provenientes de la RAS se fueron desplazando hacia el otorgamiento de recréditos, concentrados en un grupo restringido de “*emprendedores top*” (Nely, *ib.*) con microemprendimientos consolidados y un cierto grado de capitalización (algunos con personal empleado y/o maquinarias propias), que se aseguraban la permanencia en un circuito de créditos sin interés y sin penalidades en caso de mora. Según los datos brindados por el MoBE, en el bienio 2008-2010 fueron otorgados con fondos de la RAS, 23 recréditos por un total de 82.500 pesos (20.625 dólares<sup>76</sup>). De éstos últimos, sólo tres emprendedores concentraban el 36,3% (30.000 pesos / 7.500 dólares) de la cifra total, todos ellos miembros de la comisión directiva del MoBE.

Si los miembros de la comisión directiva del MoBE habían encontrado fondos considerables para hacer crecer sus emprendimientos a cero interés, conformando juntos los grupos de garantía solidaria se aseguraban además que todos pagaran sus cuotas. El sentido del grupo de garantía solidaria era que todos los candidatos a tomar un préstamo se responsabilizaran por el pago propio y de los demás emprendedores que conformaban el grupo (en general, se trataba de grupos de 3 a 5 personas). La garantía grupal pretendía enseñar a los emprendedores a “*ser solidarios*” y a acompañarse entre sí en un proceso de crecimiento, pero en la práctica funcionaba también como una penalización colectiva en caso de mora de alguno de sus miembros y terminaba por generar una mayor exclusión de quien no podía cumplir con los pagos. En los testimonios que siguen, Nely, Graciela, la vicepresidente del MoBE a cargo de un emprendimiento en el rubro estética, y Lía, una emprendedora empleada en el taller de costura fundado por Nely, destacaban

---

<sup>75</sup> Cada ciclo posee una duración aproximada de seis a doce meses en total, desde la formación del grupo hasta la devolución completa del préstamo, la cual en la mayor parte de los casos no supera los 6 meses (12 cuotas quincenales), aunque en los casos de los préstamos más elevados puede alcanzar el año de duración.

<sup>76</sup> Según cotización de la venta del dólar del día 24/11/2010 (1 dólar = 4 pesos).

estas dinámicas grupales y sus contrariedades:

*Graciela: Yo como emprendedora te puedo decir que cuando entré primero eran todas dudas, incógnitas y el temor de que el grupo en que estés no devuelva el dinero. Pero gracias a dios, las personas que me tocaron... eso depende más de la asociación de hacer más una investigación. Pero creo que las chicas andan bien, así que no hay problema con eso (...) Y cada vez que vas recibiendo, yo empecé con 600 y el más grande fue de 10.000 que para mí fue una ayuda enorme. (...) siempre tenías que verte con el grupo y charlar qué van a hacer, para conocer a las otras personas, con quién vas a compartir esa deuda ¿no es cierto? porque en sí es una deuda si no te llegan a pagar. Si una no paga, entre todas hay que juntar el dinero y pagarlo, pero bueno... [Entrevista 16/12/2010]*

*Lía: Yo estaba en Banco Popular de la Buena Fe (...) de ahí me conocían ya las chicas, entonces me invitaron si no quería sacar otro crédito. Con otra compañera mía que también venía del otro banquito. Fue positivo porque ya nos conocíamos, entonces vos tenés más confianza al saber que pagan. (...) En mi grupo acá no quedaron debiendo, pero en el otro grupo allá ¡perseguiamos a la gente para que terminen de pagar! ¡y en el que estoy ahora también! (...) **En [los grupos de] la RAS es como más selectivo porque es como otra gente que entra, son gente que tiene emprendimientos en camino, pero en los Banquitos que la gente inicia con las actividades... la palabra está medio devaluada...** (...) la gente no tiene esa mentalidad de pagar. [Entrevista 15/12/2010]*

*Nely: tenés casos de garantía solidaria y no pagó, la otra vuelta (...) ¡¡a una la querían ir a cagar a palos todas las otras porque no había pagado!! [Entrevista 16/12/2010]*

La jerarquización de emprendedores operada por el MoBE ilustra cómo la solidaridad en la base (los grupos de garantía solidaria) termina operando como un mecanismo de protección financiera que redefine las relaciones entre los aspirantes a emprendedores y la asociación local: mientras los emprendedores “recomendados”, “selectos” y “cumplidores” eran candidatos para los créditos de la RAS, el resto de los aspirantes era orientado a las líneas de créditos de montos más bajos. Lo que comenzaba a ser evidente para todos los actores involucrados en la red de microcréditos RAS-MoBE era que aquellos emprendedores eran siempre los mismos, haciendo circular los fondos entre la comisión directiva del MoBE o personas muy cercanas (amistades o familiares) a la misma.

Esta situación de concentración de los fondos en un grupo selecto de emprendedores que aseguraba tanto a quienes tomaban los préstamos como el resultado final que obtenía el MoBE en la gestión eficiente de los fondos, comenzó a ser cuestionada por la comisión directiva de la regional santafecina de la RAS en función del contraste que representaba para con los objetivos iniciales del programa de préstamos. En efecto, el CR advirtió con el pasar del tiempo que la población que

recibía los créditos de la RAS era siempre la misma:

*A mí hay cosas que no me gustan, incluso uno de los vicios eso de repetir la gente y el recrédito, nosotros ya se lo hemos dicho (...) porque vos **estás trabajando con una población cautiva que está siempre dando vuelta sobre lo mismo que se recicla**. Por eso también los créditos ahora han mermado. (...) por ejemplo, XX [nombre de una emprendedora], XX es divina ¿eh? Ella hace pantuflas, zapatos, sale a vender... Ha recibido varios créditos nuestros. Crédito, recrédito, otro recrédito, un último recrédito de 10.000 pesos... ¿nosotros deberíamos seguir dándole créditos a XX? Pregunta. Cuando se dieron estos tres créditos de 10.000, que eran 30.000 pesos para dar en créditos, que nosotros tardamos mucho en definir si lo hacíamos o no lo hacíamos (...) ¿no deberíamos haber dado diez créditos de 3.000 a otra gente? [Elisa, entrevista 16/12/2010]*

A partir de estos cuestionamientos, la RAS decidió abrir el juego a otras instituciones en tres localidades aledañas, tratando de ganar autonomía respecto a la institución del MoBE y sus referentes. Así, mientras que para dos de las localidades la RAS presentó ante las autoridades políticas locales “su” programa de préstamos, para la localidad restante se estableció que la inserción en el territorio se haría a través de una emprendedora oriunda del lugar (la ganadora del premio Citi-Andares), con el apoyo de Cáritas y de un sacerdote, quien en el espacio de la misa divulgaría la propuesta.

Los resultados fueron contrastantes. En los dos primeros casos, se estableció una alianza con los Municipios de Venado Tuerto y Chabás que designaron un empleado público para encargarse de la gestión de los préstamos y del seguimiento de los emprendimientos, logrando una articulación directa con el actor estatal. Esta alianza tuvo resultados negativos en Venado Tuerto, dado que las devoluciones estuvieron muy por debajo (poco más de un 10%) de las cifras a las que el MOBE los había habituado con su sistema “selectivo”. La responsabilidad terminó recayendo sobre la persona encargada quien habría realizado un acompañamiento insuficiente de los emprendedores y una “instrumentación política del programa”, asimilando los préstamos a subvenciones públicas. Por el contrario, para el programa implementado en Chabás se logró concluir un ciclo completo (desde el otorgamiento a la finalización del pago del préstamos) de dos grupos de emprendedoras con un porcentaje de devolución superior al 80%. La RAS adjudicó este éxito al fuerte compromiso del intendente con la creación de “auto-empleos” para “gente de las provincias” que se estaba instalando en esa comuna:

*En Chabás estamos trabajando en forma conjunta con la Municipalidad. Nos reunimos en la Muni de Chabás, el intendente está al tanto de todo y está recontento*

*con los créditos estos y ya hemos entregado a un segundo grupo. (...) la Municipalidad está comprometida con esto, porque uno de los mensajes del intendente de Chabás fue que él tenía cero desocupación y ahora se le estaba viniendo gente de las provincias a instalarse que eran desocupados y que él no quería que el pueblo se le llenara de malvivientes, así lo dijo ¿viste? y gente que no tenía nada que hacer, entonces (...) que esa gente tenía que tener un oficio y tenía que hacer algo, digamos que él cuida mucho esa situación para su pueblo. [Elisa, ib.]*

A partir de la base ideológica compartida entre los miembros del CR y el intendente de Chabás, según la cual los desocupados o son malvivientes o entran en las redes clientelares y del asistencialismo, la alianza entre ellos se consolida a tal punto que la asociación del agro puede incluso delegarle el control de la población que constituye el principal interés en la implementación del programa, como vimos más arriba. En este sentido, Elisa confirmaba en su entrevista que “*la gente que monitorea los microcréditos es de la Comuna de Chabás*”, que han logrado “*un buen vínculo*” y que el programa “*funciona bien por eso*” (ib.).

Para el caso de la inserción en la localidad de Ricardone a través de Cáritas y la emprendedora premiada siguió operando la alianza RAS-MoBE, dado que la responsable de la gestión sería la mencionada emprendedora, quien ya era animadora de grupos para otras líneas de crédito del MoBE (Banquito de la Buena Fe y Banco Solidario). El proyecto abortó antes de su inicio con tres grupos de cinco interesados cada uno ya conformados. El motivo fue una doble negativa: el MoBE se negó a trabajar con una sola animadora por considerarlo insuficiente para el acompañamiento que requiere la puesta en marcha y la consolidación de un emprendimiento:

*No es solamente ir, tomá mil pesos, lo tenés que devolver en tantas cuotas, y ya está. Es un acompañamiento cuerpo a cuerpo con el emprendedor, entonces, una sola persona no, porque (...) primero vos tenés que ayudarlo al emprendedor, darle la capacitación para que salga adelante, ayudarlo, después la parte humana, el acompañamiento, las dos partes tienen que ir juntas. (...) siempre se trabaja en par para ver la opinión del otro, en conjunto, siempre en conjunto, si no no se obtienen resultados. [Nely, entrevista 16/12/2010]*

Por su parte, la RAS no aceptó “rentar” una segunda animadora en un territorio nuevo, es decir, donde recién se comenzaba a operar y donde aún no se podían realizar estimaciones de resultados. Para el CR, esa necesidad resultaba injustificada y se planteaba en términos de “abuso”:

*No vamos a estar pagando dos sueldos antes de saber lo que va a pasar. Porque a lo mejor primero se reúnen 10 personas y de las 10 personas que se reúnen cuando*

*vos empezás a hablar y a ver solamente lográs formar un grupo. (...) A ver, este trabajo de organizarse para convocar a las reuniones, tal día en tal hora y demás, para ir, para charlar con la gente, ver qué les está pasando y si alguien no acude a las reuniones ir hasta la casa a ver qué le pasa, es un trabajo que se puede hacer, no es inmanejable. Es inmanejable cuando vos me decís que estoy yo sola y tengo 30 personas para ir a ver (...). Pero acá estamos hablando de un trabajo que empezábamos a hacer, que no sabíamos a quiénes íbamos a tener ¡y ya desde el vamos estábamos planteando que esto era así! (...) Y en esto de ser cuidadosos con el dinero que es de una ONG y cómo se usa, no me parecía que nosotros teníamos que acceder. Conclusión que Ricardone la verdad que no lo abrimos... (...) **No me gustan los abusos.** [Elisa, ib.]*

Al pasar al registro de una relación de dependencia (los “sueños” que perciben las promotoras de la RAS), el CR quedaba legítimamente habilitado para decidir sobre las modalidades en que el programa de microcréditos debía llevarse a cabo: cuántas personas eran necesarias, cuánto trabajo podía realizar cada una, cuánto capital inicial se debía invertir, etc.. Un empleador, en efecto, es quien maneja la relación entre costos, recursos y tiempos de manera estratégica respecto a sus empleados, quienes quedan limitados a la ejecución de sus decisiones. La acción solidaria –en el caso que aquí analizamos, surgida de una donación de capital y materializada en el programa de préstamos–, es así creadora de un nuevo orden de fuerzas: la donación que sale inicialmente del circuito de reproducción de capital, reingresa al mismo abriendo un campo de nuevas relaciones de poder entre la asociación que administra el capital donado y la asociación a la que ese capital será destinado.

Por otra parte, la estrategia de la RAS de empoderar a la emprendedora local, sustituyendo a las referentes del MoBE y ganando una referente local que pudiera representar exclusivamente a la RAS, no logró quebrar los lazos previos de pertenencia de dicha emprendedora al MoBE, el cual terminó ganando la pulseada por el territorio que estaba en juego. Marita destacaba cómo su premiación era un factor de credibilidad para las futuras emprendedoras y entendía que para RAS esto era muy importante, pero también dejaba claro que aún si se hubiesen lanzado los grupos conformados en Ricardone, ella los habría coordinado como promotora del MoBE y no de la RAS:

*MSC: Ahora no sos más promotora de la RAS, o sea, hubieses sido en Ricardone... ¿Pero ahora sos promotora del MoBE?*

*Marita: Yo no era de la RAS, yo soy del MoBE. Inclusive cuando me entregaron el premio allá en Buenos Aires que ellos [los de la RAS] estuvieron, me dijeron: “Bueno, vamos a ir viendo ahora que sos más conocida, que se te pueda dar, ver*

*cómo hacemos, si vas de promotora...”. Para ellos es muy importante que la experiencia de uno para ir como promotora sea muy creíble. Me ha pasado con los grupos que he estado como promotora, ven lo que uno va avanzando mientras vos cumplís con lo que el MoBE te pide (...) una me había puesto un día “quisiera ser una emprendedora como Marita”. [Marita, entrevista 16/12/2010]*

Lo más interesante para el MoBE de la alianza con la RAS, era la libertad de acción que tenía para disponer de los fondos según sus propias estrategias institucionales. Mientras las herramientas públicas poseen restricciones en cuanto al tipo de garantía requerida, a los montos de los créditos y al número de recréditos a los que se podía acceder, el programa de la RAS era un instrumento sumamente flexible, donde el MoBE podía operar aquellos cambios que considerara oportunos sin trasgredir ninguna regla, incluso estipulando las propias, como vimos anteriormente. Esta libertad en la gestión quedaba suficientemente justificada por el hecho de que los términos de la alianza eran aquellos del consenso en torno a un objetivo o marco general de trabajo y por el manejo autónomo y eficiente de la herramienta del microcrédito que ya poseía el MoBE y de la que daba cuenta su trayectoria.

Para ambas asociaciones existía una preocupación en común y un propósito que las anudaba en una tarea conjunta: la búsqueda de soluciones para la “recuperación de la cultura del trabajo”, es decir, por la opción del auto-empleo antes que por la del asistencialismo (como propuesta estatal), por parte de los “sectores empobrecidos”. A esta preocupación respondía tanto el surgimiento del MoBE, como la creación de la RAS con los aportes del agro. Supuestos como éste, sobre los que se podían fundar una multiplicidad de acciones solidarias y actividades de intervención territorial, garantizaban a la RAS la posibilidad de realizar un “trabajo en red” y, por tanto, eran buscados activamente para allí anudar una alianza con la organización local identificada. Pero esto era sólo un punto de partida, un consenso indiscutible. Por el contrario, qué implicaba trabajar en red y qué sentido asumía ese trabajo en conjunto devino en una arena de disputa para los actores.

Por un lado, desde los referentes de la regional santafecina, el trabajo con el MoBE era una acción o programa que podía definirse como propio: era un programa de la RAS, gestionado por referentes de la RAS, aunque éstos pudieran tener otras pertenencias institucionales (como era el caso de Nely y María Gracia). De alguna manera, la mediación de una renta (la remuneración que ellas percibían) garantizaba

esa pertenencia. Sin embargo, durante la entrevista que le realizamos, Mimí recordó la dificultad de la definición de los términos del trabajo con el MoBE:

*Fue Elisa la que buscó con otra persona y dieron con el MoBE. Pero **es un centro de la RAS, no es una acción en red**. Los otros días pensaba... ¿realmente sería una acción en red con el MOBE? pero... pero nunca lo vimos como una acción en red. Puede ser, porque no es exclusivamente nuestro... Si vos estuviste en Charata o en Mercedes habrás visto que ellos tienen su centro. Y ahí está el **problema de la no-identificación con la RAS**. Porque el MoBE nuclea muchos: Banco Solidario, RAS y Banco de la Buena Fe, hay emprendedores de los tres; y encima en el lugar donde están tienen el taller que es un emprendimiento de Nely y Manuela, donde también trabajan emprendedoras, entonces es redifícil lograr la identificación. Yo no sé si realmente los emprendedores entienden bien que esto se los da la RAS, porque **para ellos es el MoBE la institución que les brinda algo** (...) Entonces me parece que le dan el préstamo de los tres que tienen [los entes financiadores que mencionó antes] **de acuerdo al tipo de emprendedor**. [Mimí, entrevista 13/12/2010]*

Por otro lado estaba el MoBE que, a lo largo de su trayectoria, había realizado un aprendizaje fundamental al que Nely nos remitía en los términos de “*solo no podés, solo no te salvás*” (entrevista, 16/12/2010). Este aprendizaje se fue construyendo a través de la participación en grupos de trabajo, como por ejemplo: vecinales barriales, cooperativas, centros sociales, otras asociaciones, etc., al mismo tiempo que en la búsqueda de contacto con las instituciones públicas locales (principalmente municipalidades del departamento) a los fines de drenar fondos, financiar la participación de los emprendedores en ferias y eventos, obtener reconocimiento público o llegar a instancias de mayor complejidad burocrática como los ministerios provinciales o nacionales, por su intermedio. Desde que comenzaron a gestionar los fondos de la RAS, las referentes del MoBE habían sido invitadas a diferentes eventos, momentos de formación y de encuentro, tanto en Buenos Aires, en la regional santafecina con sede en Rosario, como en San Lorenzo. En el bienio 2009-2010, los talleres de formación organizados por la RAS versaban fundamentalmente en torno a un tema: trabajar en red. Esta formación iba acompañando el “*cambio de paradigma*” que transitaba la institución, según los términos de su presidente y como ya vimos en la sección anterior, hacia el potenciamiento de “*acciones en red*” en detrimento de la creación (más engorrosa) de sedes regionales.

Por ejemplo, las instancias formativas centrales como el Encuentro Anual de la RAS –donde, en los términos de Jacqueline, “*se bajan los lineamientos*” (RC, 14/04/2011)– contaron con la presencia de la profesional que pocos años antes, había

ideado y lanzado el “*Pensamiento en red*”, como modelo totalizante de las formas de relacionamiento humano, de la mano de un exitoso y mediático *agribusinessman* de nuestro país. Así, pensar en red, trabajar en red, ampliar la red, ser un nodo en la red, constituyen declinaciones de este modelo que se encuentran abundantemente en los discursos e intervenciones públicos, pero también en las conversaciones y argumentaciones cotidianas, de cualquiera de los actores de la RAS, desde su presidente hasta los voluntarios, pasando por los miembros de las comisiones directivas nacionales o regionales (recordemos las intervenciones de las directoras ejecutivas saliente y entrante durante nuestro primer encuentro). María Gracia recordaba en particular la “*fascinante ponencia sobre redes*” durante el Encuentro Anual de la RAS en 2009 (RC, 03/05/2011).

El MoBE encontró en el *trabajo en red* una etiqueta conceptual en la cual resignificó aquella trama relacional que venía construyendo a lo largo de años. El giro discursivo resultaba evidente: mientras que para las “costureras” de los noventa crecer significaba “*esfuerzo*”, “*constancia*”, “*sacrificio*” y capacidad de “*soñar*” con ese crecimiento, para las “empresarias textiles” en el 2010 crecer significaba “*ampliar la red*” (Manuela, entrevista, 16/12/2010). De allí que, si se trataba, en realidad, de un *trabajo en red*, la alianza no implicaba una identificación con la RAS. A Nely en el barrio podían apodarla “*San Cayetano*” porque *ella* “*consigue trabajo a todo el mundo*”, a María Gracia podían dedicarle todas las representaciones teatrales en la fiesta de fin de año de los emprendedores, porque es *ella* la que escucha sus frustraciones y se enfrenta a los maridos golpeadores. ¿Qué tiene que ver la RAS en todo esto? Las RAS, en cuanto “*unidad administradora*”, aporta los fondos para que el trabajo de Nely y María Gracia sea posible, “*de otra manera no se puede*” (Nely, entrevista 16/12/2010). El concepto de “trabajo en red”, como expresión nominal de un mundo hiperconectado, es incorporado como el modo en que los actores deben entender las relaciones sociales (y más globalmente, las relaciones humanas), inhabilitando otras alternativas, incluso considerándolas “imposibles”, como bien asumía Nely en su entrevista. Pero para el caso que estudiamos, el trabajo en red también deviene en los términos de la disputa entre la RAS y el MoBE.

A partir de las observaciones realizadas hasta aquí se destacaban, en primer



lugar, las dificultades que comprendía el armado de redes extrasectoriales y el mecanismo de inserción territorial puesto en marcha por los actores solidarios del agronegocio. En segundo lugar, se podía plantear un esquema de la dinámica de intervención territorial en el que se identificaron dos momentos. El primero sucede dentro del sector: una preocupación o problemática que constituye un supuesto no susceptible de discusión, cuya resolución deviene en una misión. El segundo momento remite al movimiento hacia afuera del sector, es decir, al mecanismo propio de construcción de redes extrasectoriales y comprende diferentes pasos:

1. Presentarse ante un interlocutor clave en el territorio donde se pretende intervenir. En los casos que vimos se trataba de actores con competencias consolidadas, o bien de las autoridades públicas (poder político local), el cual convocaba a la sociedad civil a través de sus reagrupamientos institucionales locales (Ong, fundaciones, vecinales, etc.). El Estado aparece como el interlocutor privilegiado para articular propuestas en un territorio determinado.
2. Identificar aquella institución local con la cual se comparte la problemática y se puede decir que actúan en pos de un mismo objetivo y sobre el consenso de supuestos no discutibles (definidos en el primer momento), como por ejemplo: recuperar la cultura del trabajo, fomentar la educación, luchar contra el hambre y la desnutrición, erradicar el trabajo infantil, etcétera.
3. Establecer una modalidad de trabajo en conjunto que suponga una división social de tareas, donde el “trabajo en el campo” queda para la institución local.
4. Establecer pautas de estandarización de la actividad de la institución local, de manera tal que se fijan modalidades de hacer organizadas según los modelos empresariales (protocolización del trabajo, ordenamiento de tareas según procedimientos, búsqueda de una mayor eficiencia, entrenamiento del trabajo en equipo, rendiciones de cuentas, etc.).
5. Por último, de resultar de interés para la entidad que impulsa una intervención territorial, promocionar/ascender/reconocer a

determinados actores de la organización local a los fines de drenar las capacidades y el conocimiento de la entidad local a través de la cooptación de los mismos.

Sin embargo, el conocimiento que habíamos podido producir en torno a las modalidades de intervención territorial de la RAS en San Lorenzo a través de la alianza con el MoBE, no resultó suficiente para comprender qué sentidos adquiría esa alianza para los destinatarios de los préstamos. Nuestra investigación debía ampliarse para interpelar un último grupo de actores: los emprendedores financiados por la RAS, en efecto, aún no podíamos responder cómo se vinculaba la RAS con los destinatarios de sus acciones en San Lorenzo. De ellos nos ocuparemos a continuación.

#### 4.4 El clarín estridente sonó: la “chica de la RAS” en San Lorenzo

A mediados de abril de 2011, cuando anuncié a María Gracia que estaría instalada un mes en San Lorenzo con el objetivo de conocer a los emprendedores, sus proyectos y sus trayectorias, ella se demostró dubitativa e intentó desanimarme: el alojamiento no era fácil de conseguir y menos por la cifra que estaba dispuesta a pagar, ningún emprendedor podría alojarme en su casa, ni tampoco tendrían tiempo para dedicarme. Nely nunca respondió el mail que le envié (y reenvié) anticipando mi llegada y solicitándole también algún contacto para alojarme.

Probé llamando por teléfono a Marita, quien junto a su marido en ocasión de la entrevista que les realicé en su casa, me habían manifestado espontáneamente su completa disponibilidad para alojarme cuando les anuncié mi regreso a San Lorenzo. Marita no se acordaba quién era yo. Bastante perpleja, le pedí si podía darme alguna información sobre alojamientos para estudiantes, pero todo lo que obtuve fueron negativas. Finalizando la llamada, volvió a preguntarme mi nombre y quedamos en que trataría de averiguar algo para el día siguiente (RC, 19/04/2011). Cuando volvimos hablar, la situación no había cambiado en nada, la noté aún más incómoda y después de un breve intercambio me pasó la comunicación con María Gracia, con quien mantuve la siguiente conversación:

*María Gracia: No vas a conseguir nada acá en San Lorenzo.*

*MSC: ¿Vos decís que no?*

*María Gracia: No, no hay acá algo así. Pero yo estuve pensando que hay un hostel en Rosario donde están unas chicas de la cooperativa y que no te va a salir tan caro...*

*MSC: ¡Pero es en Rosario! ¿no habrá en San Lorenzo una señora, una jubilada que viva sola y que le sirva hacerse una diferencia?*

*María Gracia: No, acá no vas a encontrar. [RC 21/04/2011]*

Insistí con otra emprendedora, Graciela, la vicepresidente de la comisión directiva del MoBE a quien había entrevistado en diciembre pasado, quien me dio algunas esperanzas sobre un posible departamento para alquilar a través de un conocido suyo que tenía una inmobiliaria en San Lorenzo. Finalmente confirmé con dicha inmobiliaria el (abusivo) alquiler de un departamento, por llamarlo de algún modo, pues le faltaba desde ventanas hasta el baño, que se encontraba cruzando un

patio común (a oscuras durante la noche) con otros tres departamentos, sin contar que la heladera era un mueble de vista y había nidos de arañas hasta en las rajaduras de las sillas. La única supuesta ventaja era que estaba cerca de la sede del MoBE, supuesta, dado que nadie respondía mis mails que anticipaban mi llegada. Esperé alrededor de una semana, mientras mapeaba el territorio, recorría los barrios, los museos históricos y los centros de reunión social y sólo después, aún sin haber recibido respuesta, me dirigí a la sede del MoBE, donde encontré a Manuela.

*Manuela me preguntó si estaba “de paseo”. Nely no estaba, ella no sabía cuándo podría encontrarla. El miércoles no sabía si habría reunión de emprendedores. En ese momento no había nadie con quien pudiera hablar ni tampoco sabía cuándo encontraría a alguien... Todas las respuestas eran, al máximo, monosílabos desganados. Cuando le dije que había alquilado un departamento muy cerca de allí como para iniciar una conversación con ella se limitó a continuar mirándome, inmutable. No tuve más remedio que irme. [RC 2/05/2011]*

Como no contaba con los nombres de los emprendedores ni los datos de contacto, tenía que insistir hasta hablar con Nely o con María Gracia, quienes tampoco me habían brindado sus datos personales de contacto. Y la única manera era volver a la sede. Al día siguiente cuando me presenté por segunda vez en el lugar, las puertas estaban abiertas. Desde la sala de reuniones, Manuela y María Gracia que conversaban sentadas en torno a la mesa me vieron cuando me detuve en el umbral de la puerta. María Gracia lanzó un grito que pretendió ser de sorpresa, pero resultó efectivamente de espanto. Era el diablo con un cuaderno de notas. Los primeros momentos fueron visiblemente de gran incomodidad. María Gracia estaba al tanto de todo, de quién y cómo había conseguido alojamiento, que ya había estado en la sede preguntado por Nely y por ella, etc.. Luego de un mínimo intercambio, María Gracia anunció que se iba y me invitó a hacer lo mismo “¿Te acompaño?”, me preguntó. Nuevamente derrotada, cuando me disponía a emprender la amarga retirada, divisé un cartel sobre cursos de contabilidad pegado en la puerta y tuve una idea. Mientras acompañaba a María Gracia unas cuadras hasta el colegio católico donde tenía una reunión de la pastoral, le propuse la realización de capacitaciones para los emprendedores, improvisando sobre la marcha algunos temas en torno a la comunicación y la presentación de productos, que rápidamente despertaron su interés. La idea me habilitaba a volver a la sede para proponérselo a Nely, quien también se demostró interesada y me citó algunos días más tarde para discutir el tema. Era un comienzo.

Mientras tanto, consideré acercarme al CR para registrar qué pensaban ellos de la situación de rechazo que estaba viviendo ante el MoBE. Me citaron en el bar El Cairo de Rosario. Las consumiciones sobre la mesa indicaban que Elisa, Mimí y Eduardo ya estaban reunidos desde hacía rato y que me habían convocado (al igual que la comisión directiva nacional al momento de mi presentación oficial) al término de la reunión. Elisa estaba visiblemente ofuscada conmigo y me reprendió severamente, Mimí trataba de desviar la atención hacia María Gracia para que yo no recibiera todos los ataques y Eduardo no pudo evitar los exabruptos hacia las referentes del MoBE:

*Elisa: Vos te moviste mal al principio. Nosotros no sabíamos, nadie nos comunicó que vos estabas acá. Te hubiésemos hecho un apoyo institucional. ¿Por qué no nos pediste a nosotros que te consiguiéramos alojamiento? Nosotros podíamos hacer presión ¡Deberías haber entrado por la puerta grande! (...) ¡¡Nosotros somos los que estamos acá!!*

*Mimí: María Gracia estaba furiosa porque ibas a pasar el día con cada emprendedor y durante el Encuentro Nacional en Buenos Aires, tuvimos una reunión con Jacqueline para hablar sobre vos, porque estaba desesperada tratando de frenar las visitas a los emprendedores.*

*Elisa: Ellos lo plantearon como una cosa terrible que vos vinieras. Y esto que está pasando es la debilidad del sistema de microcréditos que tiene cautiva una población aceitada.*

*Eduardo: Es por ignorancia, tienen miedo de que vos divulgues cosas que les son propias. A la gorda esa [Nely] se le subieron los humos a la cabeza.*

*Elisa: Ella no era así, era una persona humilde, agradecida.*

*Mimí: Para mí están escondiendo algo, si no, no puede ser..*

*Eduardo: Hay que poner un auditor externo una vez por año que vaya y audite los emprendimientos y se acabó. No pueden ser más vivas que nosotros. [RC 10/05/2011]*

En los reproches de Elisa cabía la reivindicación de la autonomía del CR, pero también mi presencia allí remitía a la espinosa historia de la conformación del CR en Santa Fe, a su conflictivo surgimiento en torno a imposiciones de la sede nacional que no involucraron a los locales, como ya vimos en los primeros apartados de esta sección. El CR constituía el primer nivel de acceso al territorio y yo lo había ignorado en el afán de distanciarme de la asociación del agro ante las referentes y los emprendedores del MoBE. Estaba claro que no podía esperar nada de la comisión regional durante mi estadía en San Lorenzo. Pero yo ya había comenzado a abrirme camino por mi cuenta, negociando con el MoBE directamente a través de la idea de las capacitaciones.

El siguiente encuentro con Nely confirmó que mi estrategia de negociación era buena. La reunión comenzó con un pedido de disculpas por no haberme respondido los mails, excusándose detrás de una multiplicidad de tareas. Había leído mi esquema de contenidos para el curso de capacitación y le había parecido muy interesante. Nuevamente me interrogó sobre el proyecto de tesis y finalmente explicitó:

*No estamos de acuerdo con investigar los emprendimientos. Hay temores de que se haga un uso político de la información, que se saque provecho de esto, porque no es poner la chapa y ya, lo que nosotros hacemos es crear cultura de trabajo. Nosotros estamos discutiendo... pensando la posibilidad de entrar en política, pero no individualmente, sino como grupo. El temor es que se desvirtúe, pero desde el Estado tenés acceso más directo a los recursos. [RC 11/05/2011]*

Minutos después llegó María Gracia quien se unió a la reunión confirmando las observaciones previas: “Nosotros cuidamos mucho al emprendedor, a ellos siempre les preguntamos incluso para sacarles fotos” (Ib.). Sucesivamente, indagaron en profundidad en qué consistía la elaboración del manual y sostuvieron su postura de que ese documento era “imposible de realizar” e “inútil en la práctica”. Por un lado, porque el abordaje de cada caso era particular o al máximo grupal (por el grupo de emprendedores que, asumiendo de manera conjunta préstamos, conformaban el grupo de “*garantía solidaria*”) y un manual establecería pasos fijos que se contradecían con la flexibilidad de la metodología aplicada exitosamente hasta aquel momento. Por otro lado, porque existía una dificultad práctica en querer fijar en procedimientos ciertos aspectos de la metodología de trabajo, esto es, había una imposibilidad de objetivar lo que las referentes del MoBE denominaban la “*mística*” del proceso de empoderamiento de una persona.

¿En qué consistía la mística? Se trataba de ciertos imponderables de la experiencia de los grupos de emprendedores que quedaban ocultados por la contingencia y la singularidad del mismo proceso vivencial colectivo que atravesaban los emprendedores, junto a la promotora que los acompañaba. Paradójicamente, aquí se iluminaba cierta dimensión de lo oculto: la mística revelaba una dimensión que permanecía accesible (cognoscible) sólo para el MoBE. Dado que no era posible objetivar la mística, el manual era claramente reductivo e inaplicable para el MoBE. En efecto, la construcción de la relación con los emprendedores durante el proceso de preparación para tomar el préstamo, donde la promotora era una figura referencial clave, era un saber que el MoBE ocultaba con recelo. Qué

pasaba allí, durante ese proceso, sólo el MoBE lo sabía, era “sigilo”, como me había dicho Marita (entrevista, 16/12/2010). Gimena, la psicóloga que había intentado sin éxito formar un grupo de emprendedores en el barrio José Hernández, también me confirmaba que “no dicen las cosas como son, no dicen todo, siempre se guardan algo que puede complicar las cosas” (entrevista, 20/05/2011).

La mística era el resultado de la construcción de una relación personal entre promotora y emprendedores que no tenía nada de mágico, se trataba de una construcción material y simbólica a partir de tres situaciones espacio-temporales diferentes. Un tipo de situación se verificaba en la presencia material del promotor en los barrios; el promotor es quien pone el cuerpo en situaciones particularmente difíciles: cuando aparecen maridos violentos, cuando se desatan peleas entre vecinos o con la policía, cuando fallecen familiares, cuando se relatan violaciones o sometimientos. En el “*acompañamiento cuerpo a cuerpo*” (Nely, entrevista, 16/12/2010) se forjaba un vínculo afectivo donde la promotora era la figura en la cual reflejarse (un modelo visible, cercano) y en la cual apoyarse afectiva y materialmente.

*Vos te imaginás trabajando en barrios, así gente que fue violada, gente que le violaron la hija, gente con mucho maltrato que los esposos le pegan. Nosotros hemos tenido promotores que han estado encerrados en la pieza porque venía la policía a hacer un allanamiento, salía la mujer a pelear con la policía. Aprete de promotores en los barrios. (...) la otra vuelta (...) ¡¡a una la querían ir a cagar a palos todas las otras porque no había pagado!! (...) Y si no el marido se te para en la puerta (...) “¿¿qué tanto vienen a hacer acá?! ¡¡Qué tantas reuniones, reuniones!!”.* [Nely, *ib.*]

La otra situación donde se verificaba la construcción del vínculo afectivo eran los momentos de la “*vida de centro*”, las reuniones quincenales donde se preparan los proyectos o se controlan los avances del emprendimiento. Allí se despliegan dinámicas confesionales, “*se genera un espacio de intimidad*” en los términos de María Gracia (RC, 14/12/2010) y de solidaridad colectiva y se trabaja sobre la motivación de los emprendedores.

Por último, las celebraciones (la entrega del dinero, la fiesta de fin de año, los cumpleaños de los emprendedores) constituyen situaciones en que los vínculos personales se materializan en un colectivo al que se pertenece. Es el momento de la fiesta, donde la comida, la música, los agradecimientos públicos, los buenos augurios y el baile ensamblan cada vínculo individual en una trama colectiva, en un grupo

social de pertenencia. Es el momento de la *comuni3n*. Mar3a Gracia ilustra esta situaci3n para el caso del d3a de la entrega de pr3stamos:

*Es un d3a en el que est3n todos, no solamente los que van a recibir el pr3stamo, [sino tambi3n] los que ya participan del Banco, porque es un d3a de fiesta. Es un d3a en el que todos tenemos que estar, porque hay cuatro, cinco, seis personas que **est3n ingresando a nuestro Banco y forman parte de esta sociedad y todos los otros los reciben, porque tambi3n son los custodios de los fondos**. Cada uno que recibe un pr3stamo pasa a ser un custodio de los fondos del Banco". [RC, ib.]*

Pero la dimensi3n de lo oculto ten3a otro aspecto crucial: el acceso a los emprendedores que el MoBE nucleaba. La RAS no ten3a acceso a ellos. Como afirmaba Mar3a Gracia, el MoBE "*cuidaba*" que sus emprendedores fueran visibles s3lo en los momentos y en los espacios que 3ste decid3a conveniente: los encuentros anuales, los encuentros quincenales durante la "*vida de centro*", las entregas de los pr3stamos. La RAS con3c3a los nombres de las personas que financiaba pero s3lo en algunos casos las con3c3a personalmente y en ning3n caso hab3a visitado el emprendimiento financiado. En la entrevista que realiz3ramos a Mim3, ya hab3a quedado evidenciado que la RAS no sab3a "*qui3nes eran sus emprendedores y qui3nes no*", dado que el contacto con los mismos estaba celosamente gestionado por el MoBE:

*Quando se hizo la confecci3n junto con La Juanita de los bolsos para [el congreso] CREA (todos no, los 1.000 que se hicieron), yo fui a la capacitaci3n. Se hizo ah3 en el taller del MoBE (...). Y yo le dije a Nely, convoc3 a las emprendedoras de la RAS. Conclusi3n: cuando llegamos no eran todas de la RAS, porque **yo les preguntaba: "¿vos qui3n sos? ¿sos de la RAS?"** Porque yo no las con3c3a. Y entonces Nely despu3 me dijo: "no hay que hacer la discriminaci3n, si es de la RAS o no ¿es una emprendedora!". [Mim3, entrevista 13/12/2010]*

Entonces, estos dos aspectos del ocultamiento (la "m3stica" y el contacto con los emprendedores) conformaban la dimensi3n del saber-poder del MoBE. Y si bien podr3amos argumentar suficientemente que el dominio territorial del MoBE se fundaba en la construcci3n institucional que las referentes hab3an realizado durante una trayectoria quincenal –que implicaba un conocimiento en profundidad del territorio local y de las microfinanzas como herramienta de financiaci3n, conocimiento que permit3a manipular esa herramienta de la manera m3s beneficiosa para sus destinatarios–, esto no coincid3a con aquello que para los actores adquir3a realmente significado. Por el lado del MoBE, como dijimos, el saber-poder se constitu3a en torno a la "m3stica" del proceso y a la llegada a los actores del mismo (los emprendedores). Mientras que, por el lado de la RAS, tambi3n se reconoc3a ese



saber-poder, confirmándolo y, al mismo tiempo, pretendiendo su descubrimiento, su revelación y su objetivación, donde el objeto-manual constituía el fetiche de la reinscripción del saber de MoBE en las acciones de intervención territorial de la RAS.

#### **4.4.1 La Red llega a los emprendedores barriales**

Finalmente, en uno de nuestros encuentros para definir los contenidos de los talleres que había propuesto, Nely y María Gracia reconocieron que *“había habido varios malentendidos”* en relación con mi estadía en San Lorenzo, que mi presencia *“había llevado a una crisis en la relación con la RAS”* y que había que *“convocar una reunión con sus directivos con carácter de necesidad y urgencia”* (RC, 11/05/2011). Por otra parte, me habilitaron para realizar entrevistas a los emprendedores que asistieran a los talleres que yo conduciría: podía pedir una entrevista por cada grupo. Como haría dos ediciones del mismo taller, tenía aprobadas la realización de entrevistas a sólo dos emprendedores.

En cada edición estuvo presente una de ellas: a la primera Nely, a la segunda María Gracia. Los talleres fueron todo un éxito, los emprendedores participaron y se fueron entusiasmados. Nely quedó muy conforme y quería realizar más, incluso ofreciéndome honorarios. Sin embargo, su postura respecto al contacto con los emprendedores cambió mínimamente. Además de las dos entrevistas pactadas, solicité pasar por los negocios a la calle de otras dos emprendedoras que habían asistido a los talleres y me fue concedido. Pero cuando quise contactar otros emprendedores o volver a encontrarme con los emprendedores ya entrevistados (incluso en diciembre de 2010) no fue necesario que Nely me lo impidiera directamente, los mismos emprendedores no me atendían el teléfono, si me atendían me decían que estaban demasiado ocupados para recibirme o si acordábamos un encuentro luego no me abrían cuando me encontraba en la puerta de sus casas.

¿Qué sentido tomaba la presencia de la RAS para los emprendedores de San Lorenzo? Vimos anteriormente que en todos los casos se trataba de personas ya insertas en el mecanismo de las microfinanzas a través de las herramientas públicas y

con un comportamiento confiable a la hora de saldar el préstamo. En primer lugar, la RAS representaba cierta flexibilidad que permitía “acomodar” las reglas del juego en beneficio de los emprendedores que financiaba, estos ajustes eran realizados por las promotoras quienes autorizaban en qué casos podían realizarse estas excepciones, pero eran los mismos emprendedores quienes “iban a hablar” para solicitarlas. Las entrevistas de Alicia, Inés y Marita destacan estos privilegios, en el primer caso para comprar materias primas, en el segundo para aceptar demoras en los pagos de las cuotas (moras temporarias) sin que esto perjudique el acceso a un recrédito y en el tercero para utilizar los fondos de los préstamos en la realización de arreglos para la casa:

*Alicia: Obtuve un primer crédito de 750 [pesos] con el Banquito por medio de la vecinal, con eso compré todas cajas de madera, bandejas, tazas, cucharitas y empecé preparando bandejas. Después me prestaron 2.000 [pesos] y me compré la vertical [estantería] siempre con el Banquito (...). Después pregunté por María Gracia, porque la responsabilidad que uno tiene de ir y pagar (...) **yo necesitaba plata para comprar materia prima, porque la RAS te presta para producir, para fabricar, no te presta para comprar cosas y revender.** Hablé con María Gracia y ella me dijo: Sí, Alicia, no hay problema. Así levanté de vuelta el negocio, porque yo tuve que tirar todo, cerré el negocio, porque mi papá había que cuidarlo [había sufrido un ACV] y yo sola me ocupaba. [Entrevista 23/05/2011]*

*Inés: Hace como seis años que estoy (...) cuando me daban el crédito compraba mayor cantidad de mercadería y era mejor precio, me sirvió un montón. Y cuando empecé acá me faltaban algunas cosas también me dieron un recrédito. ¡Ayuda! Porque no tener interés en un crédito es fundamental. (...) Yo estoy reagradecida porque **hubo momentos en que las ventas de los muñecos bajaron y en ese momento me costó pagar pero siempre fui y hablé y terminé pagando siempre todo** (...). [Entrevista 23/05/2011]*

*Marita: Esto es lo que se hizo, se cerró este pedacito y este es mi lugar de trabajo, **ahora voy a preguntar si puedo usar el nuevo crédito para techar adelante,** porque la mano de obra me hace todo XX [el marido], porque ¡¿cuánto hubiera costado todo esto si no fuera por XX?! [Entrevista 16/12/2010]*

En segundo lugar, los préstamos de la RAS duplicaban o triplicaban las sumas de los microcréditos de los ministerios públicos, posibilitando la compra de herramientas de mayor complejidad. Esto significaba la posibilidad de aumentar la producción, de mejorar la calidad de los productos o los tiempos de trabajo, en definitiva, era un crecimiento significativo para el emprendedor al que los destinatarios de las herramientas de financiación pública no accedían. Los casos de Graciela y de Manuela son representativos de este otro aspecto:

*Graciela: Siempre me acuerdo que no tenía ni camilla, eran unos hierros de una mesa y yo tapicé con goma espuma y cuerina y con eso trabajaba. Y para maquillar,*

*de sillón tenía una butaca de auto, eso lo tapicé, con eso hice la cosmetología. Gracias a la RAS pude tener mi primer camilla que es una de las más modernas, que se reclina, es lo que fue mi sueño, gracias a la RAS compré eso. Y gracias al MoBE ¿no? Porque por medio del MoBE lo conocí. [Entrevista 16/12/2010]*

*Manuela: Los créditos ayudaron facilitando comprar por más cantidades y también por el poco interés que tiene. Y también comprando al contado tiene el porcentaje de pedir más rebajas, uno puede pedir. Y maquinaria, con la RAS compramos la de 8.000 pesos, la máquina grande. [Entrevista 16/12/2010]*

En tercer lugar, muy por el contrario de cuánto estimaban los directivos de la RAS nacional (en particular Jacqueline) y los miembros del CR, los emprendedores tenían muy claro las diferencias entre las líneas de préstamos, todos podían distinguirlas, especialmente por el aspecto de la “selectividad” de los emprendedores, destacando qué beneficios, alcances y limitaciones tenía cada una. El relato de Patricia diluye el supuesto de la indistinción entre las líneas de préstamos sobre el que se apoyaba la demanda de una mayor identificación por parte de la RAS:

*Yo en el MoBE no me metí por la plata, me metí por el contacto que tienen ellos a nivel nacional, eso es lo que a mí me interesa. No me gusta quedarme donde estoy, no tengo vergüenza (...) Ahora estoy por empezar el tercer crédito en el Banquito de la Buena Fe y en la RAS estoy por empezar el primero. La RAS y el MoBE son dos cosas distintas pero unidas. En el MoBE vos podés recibir para servicio, para producir y para reventa, en cambio en la RAS para los que hacen servicios y producen. En el Banquito hay interés que es anual un 6%, no es nada, ahí puede entrar cualquier persona, en cambio en la RAS es por recomendación. No todos pueden entrar en la RAS. (...) Si yo te recomiendo y vos dejás de pagar, yo tengo que moverme para que vos pagues. A mí me recomendó María Gracia porque ya me conocía. Yo le dije que me interesaba estar en la RAS, porque en el MoBE es como que te quedás ahí. A través del MoBE recibí dos máquinas<sup>77</sup> y yo me compré las otras tres (...). La RAS me interesa porque ellos tienen muchas capacitaciones que en el MoBE no las hay. (...) Mi amiga me decía que tienen muchas capacitaciones, se interesan más por uno, por el que produce, le dan más importancia, en cambio en el MoBE es muy por arriba. [Entrevista 19/05/2011]*

Un último aspecto a señalar antes de pasar a otro territorio de análisis es que, como hemos observado hasta aquí, las acciones solidarias que llevan adelante tanto la asociación del agro como la asociación local administradora de microcréditos resultan organizadas reticularmente, demostrando que han incorporado las categorías (las declinaciones del “pensamiento en red”) y la lógica organizacional (“en red”) del sector productivo que las financia (total, en el caso de la RAS, o parcialmente, en el caso del MoBE), aunque estos sean los términos de la disputa entre ambas asociaciones.

---

<sup>77</sup> El pedido de las máquinas habían sido tramitadas por el MoBE en el Ministerio de Desarrollo Social.

Para el caso del sector del agro, si se atienden a las intervenciones públicas de los actores (empresarios, presidentes de cámaras, etc.), se observa cómo las declinaciones del “*pensamiento en red*” impregnan todas sus comunicaciones. Para citar sólo algunos ejemplos, Alfredo Kasdorf (director de Responsabilidad Social Empresaria de El Tejar y miembro de la Red Argentina de Bancos de Alimentos) afirma que el objetivo principal no es el de tener programas propios, sino el de “identificar en las comunidades en que operamos qué iniciativas podemos acompañar (...) Esta decisión de *no propio* conlleva *no solos* y en este sentido el trabajo en red ha sido un desafío y, a su vez, una herramienta de crecimiento y aprendizaje”<sup>78</sup>. Alex Ehrenhaus (coordinador corporativo de RSE del grupo Los Grobo) confirma que “en RSE se necesita invertir, trabajar en red, tener una visión estratégica (...) no sirve incorporar un programa que para nuestros colaboradores no es útil” (*Ib.*:13). Marcos Rodríguez (CEO del Grupo La Redención Sofro y Presidente de la Fundación La Redención) en su ponencia en el congreso Mundo Soja Maíz 2011 afirmaba: “la competitividad de una empresa hoy pasa por ser parte de una red, por establecer alianzas ganar-ganar, por un esquema organizativo eficiente, por acceder a la información necesaria para decidir y por aumentar la escala de producción” (RC, 8/06/2011).

Solamente en estos tres ejemplos que remiten a ámbitos sociales diversos ya se observa cómo: el crecimiento y el aprendizaje (en términos universales), la responsabilidad social y la competitividad de la empresa, se ensamblan sobre la estructura reticular devenida así en una matriz de pensamiento.

Para el caso del MoBE, un grupo de costureras devino en “*emprendedoras textiles*”, cuya producción se encuentra ensamblada con la actividad y organización reticular de la asociación que ellas mismas crearon (el MoBE), a los fines de drenar financiamiento, expandirse regionalmente y construir alianzas con el poder político (local, provincial y nacional) que brinden una mayor protección al marco institucional creado y, en definitiva, a la actividad productiva que desarrollan.

---

<sup>78</sup> Revista *Genoma*, año 2011, p. 20.

## 4.5 Síntesis capitular

En este capítulo analizamos una acción concreta de intervención territorial de parte de la Red Agro-Solidaria: restituimos la historia de la alianza entre la asociación del agro y una asociación de vecinas de San Lorenzo, el MoBE, para la financiación de proyectos de microemprendimientos.

De este capítulo se desprenden al menos tres aspectos relevantes para el análisis final. En primer lugar, el mecanismo de constitución de la alianza ha puesto en evidencia que la misma no constituye una simple conexión sino que implica dinámicas de subordinación/dominación que se cristalizan materialmente en imposiciones de metodologías de trabajo, cooptación de colaboradores, pérdida de autonomía en la gestión, etc.. En segundo lugar, los dispositivos de las microfinanzas como el programa de préstamos estudiado aparecen ilustrando el proceso de extensión de la monetarización global que con estas herramientas puede también incluir a los previamente excluidos del sistema capitalista. Asimismo, las alianzas con los municipios muestran que el endeudamiento de los pobres se corresponde con la “privatización de la acción pública” (la preocupación por los pobres), delegada en asociaciones y organizaciones no-gubernamentales, tal como señalan Guérin y Servet (2005). Por último, el análisis de la respuesta del MoBE a las acciones de intervención sobre la propia actividad de parte de la RAS, demuestra que las nociones como las de trabajo en red, sustentadas por interpretaciones totalizantes como la del “*Pensamiento en red*” que integra campos disciplinarios diversos (teorías de las redes, de la comunicación, del aprendizaje no formal y los últimos hallazgos en neurociencia), constituyen los nuevos términos de percepción de la realidad (los términos en que la realidad “se nos revela”) y del modo en que se estructuran las relaciones sociales. Términos promocionados y difundidos por los actores del agro y finalmente incorporados por los destinatarios de las acciones solidarias implementadas por dichos actores. En efecto, la propia organización y las propias prácticas de los actores del MoBE resultaron inscriptas en los términos y las lógicas del capitalismo contemporáneo que reserva a la organización y al trabajo en red un lugar privilegiado (Bolstanki y Chiapello, 2010).

## 5. Charata: La soja mutante y el gobierno de los pobres

Los integrantes del centro regional (CR) de la RAS habían recibido con entusiasmo la comunicación de que pasaría un primer mes allí y me facilitaron un contacto para el alojamiento, el tesorero de un club social y deportivo de la ciudad. Ya desde la primera comunicación, el tesorero destacó que conocía a Silvina de la RAS porque *“le alquilaba el salón del club para las cenas”* de recaudación de fondos (RC, 21/06/2011).

El departamento que alquilé compartía el patio con otra casa, donde vivían una maestra, su marido y su hija. Mientras el hombre se ocupó de reparar ese mismo día los artefactos que no funcionaban (el calefón eléctrico, por ejemplo), la mujer insistió para acompañarme hasta un supermercado para que me abasteciera de mercadería. En el viaje me contó que era directora suplente en una escuela en que la RAS implementaba talleres de costura para chicas y de madera para chicos, así que *“conocía a todos los miembros de la RAS de Charata”* y, hasta incluso, el año pasado había recibido en su escuela a *“Jacqueline de Buenos Aires”*, quien había visitado el establecimiento escolar y las actividades allí organizadas por la RAS, además, ella había estado en la última cena anual de recaudación de fondos (*ib.*).

Durante esta segunda estadía en Charata, en los meses de junio y julio de 2011, estudié la conformación del CR, las trayectorias de sus integrantes y las acciones que implementaban en la zona. Pasaba con ellos casi todos los días incluidos los fines de semana: los visitaba en sus casas y en sus lugares de trabajo (escuelas, empresas, negocios, etc.), me invitaban a cenar o almorzar junto a sus familias, a participar de los cumpleaños de sus hijos, asados entre amigos e, incluso, cuando me vi en problemas por falta de agua en el lugar donde me alojaba tuve para elegir entre varios ofrecimientos de casas. Me llevaban a hacer recorridos de las actividades organizadas por la asociación y me invitaban a volver a estos lugares cuando quisiera, sin necesidad de su autorización. Me presentaban y me conseguían entrevistas con otros actores: productores agropecuarios, ingenieros agrónomos, políticos, presidentes de clubes sociales, periodistas, etc.. Además, me incluyeron en su grupo de mails, participándome en las comunicaciones internas del CR y del CR con la sede nacional. Me pedían opinión y colaboración para tareas como el análisis

de datos estadísticos, la organización de un stand, etc..

Si bien mi posición no había cambiado demasiado respecto a San Lorenzo, el contraste con ese campo era muy fuerte. Yo seguía siendo una *“porteña [que] trabaja en la RAS nacional, estudia antropología y está haciendo una tesis sobre comunidades rurales”* (Miembro del CR Charata, RC, 29/06/2011), pero el campo social demostraba una apertura máxima. Aquel contraste con el CR santafecino indicaba la construcción de otros sentidos en torno a alguien *“que sabía y estudiaba”* (ib.) y también respecto a los sentidos de la pertenencia a una red nacional con sede en Buenos Aires que el grupo charatense había construido.

Durante la tercera y última estadía en Charata, en marzo de 2013, estudié el territorio donde concentraban la mayor parte de sus recursos: el barrio Siglo XX, ubicado en los márgenes de la ciudad sobre terrenos fiscales. Allí conviví con sus habitantes a los fines de restituir la perspectiva de los destinatarios de las acciones implementadas por la RAS.

En el año y medio que separó ambas estadías, continué realizando intercambios con los actores, quienes se comunicaban conmigo por teléfono o mail, para invitarme a eventos en Charata o a vernos en Buenos Aires cuando viajaban ellos, para pedirme informaciones diversas, contarme novedades o, simplemente, preguntarme cómo andaba. ¿Cómo debía responder una investigadora a las muestras genuinas de interés de parte de los actores? Este territorio constituyó el máximo acercamiento al objeto de estudio en términos de la densidad y la multiplicidad de escenarios en los que los actores me implicaron. Y, al mismo tiempo, fue el territorio más difícil de restituir.

En efecto, los lazos afectivos creados con los actores durante mi implicación en el campo obstaculizaban, no la reflexividad como ejercicio y distanciamiento analítico de las dinámicas que observaba, si no la restitución de la cotidianeidad de los actores, bajo la sospecha de traicionarlos. La restitución escrita aparecía como un momento epistemológico distinto (con su propia lógica y dificultades específicas) en el dispositivo de producción de conocimiento antropológico.

En este capítulo, abordaremos en primer lugar la conformación y consolidación del CR en la sociedad charatense, para luego pasar al territorio del barrio Siglo XX, donde estudiaremos en profundidad algunas de sus acciones solidarias.

## 5.1 Epidemia: Charata descubre la RAS

De la interacción con los actores del territorio charatense, emergía la visión de Charata como una ciudad “*pujante*”, en plena expansión económica y demográfica. Desde los acampados sobre terrenos fiscales, hasta los empresarios o los referentes políticos locales me transmitían esta visión durante las entrevistas, tal como ilustran los testimonios que siguen:

Vecina acampada en el barrio Siglo XX: *Se está extendiendo Charata. Está progresando, está agrandándose cada vez más y cada vez más linda. (...) Y hay mucha plata, mucho movimiento del bueno, porque del malo no quiero mirar. Hay plata porque el campo viene bien, ahora hay ayuda para los campos ¡y el progreso que hay! Porque en Charata siembran mucha soja. Y la gente viene a invertir en Charata, todos ponen negocio, vienen de afuera. Es pujante, le va bien.* [Entrevista 6/03/2013]

Concejal UCR: *Hoy es una zona muy rica, creo que es la niña bonita del sudoeste por su producción, por la forma de pensar de la gente, su idiosincrasia, porque Charata invierte y viene gente de afuera a invertir.* [Entrevista 13/03/2013]

Ingeniero agrónomo: *Charata sobresale en Chaco, en todo sentido, cosa que provoca mucha envidia por parte de otras localidades. (...) el centro comercial que hay en Charata vos no lo vas a ver en ninguna otra localidad del Chaco, la movilidad y el movimiento que hay toda la noche sobre todo cuando hace calor no lo vas a ver en ninguna otra localidad.* [Entrevista 30/08/2010]

Durante los primeros meses del año 2009, esta urbe “*pujante, rica y con un movimiento envidiable*” fue el epicentro de la epidemia del dengue, extendida en las provincias de Salta, Catamarca y Formosa y Buenos Aires<sup>79</sup>. Este acontecimiento de gran impacto para la comunidad local, aparecía como central en el relato sobre la historia de la RAS en Charata, tal como los miembros del CR la reconstruían. La falta de medidas concretas de parte de la administración pública, ante la rápida expansión de la enfermedad, conllevó la movilización de la sociedad charatense para exigir respuestas. Cualquier habitante de la ciudad, desde el más rico hasta el más pobre, podía ser picado por el mosquito que transmitía el dengue y enfermarse y el número de enfermos no cesaba de aumentar.

Al tiempo que se reiteraban las movilizaciones populares, las autoridades políticas locales y provinciales se demostraban incapaces de dar respuestas ante los casos de enfermedad que continuaban aumentando. El intendente (radical) declaraba que no tenía recursos para enfrentar una epidemia que desde la gobernación

---

<sup>79</sup> Para una cronología de la evolución de la enfermedad en Argentina desde fines de 2008 a 2009 véase Seijo (2009).



provincial (peronista) era negada.



Foto 9: Mural en escuela pública diseñado por un miembro del CR.

Charata, junio 2011.

Tal como explicaba Analía, una maestra jardinera y abogada de 38 años, miembro del CR desde 2008, ante la agresión contra un funcionario público provincial ocurrida durante una manifestación, los representantes políticos locales decidieron que el enviado de la gobernación hablaría con “una delegación de unas 20 personas que representaran entidades de la sociedad civil” (entrevista, 20/06/2011), mientras la policía contenía a los manifestantes fuera de la municipalidad.

*No sabíamos cómo prevenir, íbamos a la plaza porque no sabíamos qué hacer, nos auto-convocábamos en la plaza. Y ahí decían si fumigar o no fumigar, hubo familias enteras que se fueron. (...) Un día estábamos en el hospital porque teóricamente llegaba la ministra... (...) Y ese día cuando la mina vio el quilombo que era, se volvió [a Resistencia]. El que se quedó fue el jefe de gobierno que estaba ahí en la*

*Municipalidad. Cuando el secretario de gobierno sale a dar explicaciones, con esa postura que tienen de decir “Acá no pasa nada”, “Está todo bajo control”, mientras que cada vez se enfermaba más gente, realmente se le fueron todos, le pegaron, le tiraban cosas. Estaba todo el pueblo ahí en la plaza. [Analía, entrevista 20/06/2011]*

Según Analía, había varios de los integrantes de la sede regional de RAS en la plaza, pero desde la Municipalidad era solicitada Silvina, una ingeniera agrónoma oriunda de Entre Ríos, egresada de la UBA donde fuera colega de Roberto, el presidente de la RAS nacional. Durante los años 80', un período en que los ingenieros agrónomos tenían escasas posibilidades de encontrar trabajo, Silvina había conseguido un empleo en Charata por medio de un conocido y allí se había trasladado definitivamente. Socia gerente de una agronomía que, solamente para una marca de agroquímicos, realiza ventas por dos millones de dólares anuales, propietaria de 1.000 has. de tierras cultivables en la zona, de ganado y de una casa con piscina<sup>80</sup> en el centro de la ciudad, veinte años después de su llegada, Silvina es una personalidad pública y reconocida socialmente como una empresaria exitosa y comprometida con el trabajo solidario en la comunidad local. En 2013 su actividad social le valió el premio municipal como “Mujer destacada” y una nominación provincial a la “Mujer del año”, evento que se realizó en Resistencia. Separada del padre de sus dos hijos biológicos, ambos estudiantes universitarios, Silvina es también madre adoptiva de dos niñas que se encontraban en edad escolar cuando realicé la investigación.

En 2009, recién regresada de un viaje de placer por Italia, Silvina se encontró con la emergencia del dengue y fue a la plaza con sus dos hijas. En su propio relato del momento más crítico de la epidemia, ella fue llamada por las autoridades para tomar parte en las decisiones:

*Yo lo había pasado tan bien, capaz que las mejores vacaciones de mi vida (...). Llego acá y (...) habían hecho puebladas en el Municipio porque el director del hospital no se hacía cargo, el intendente tampoco, se puteaban entre ellos... Cuando llego se hace una reunión en la plaza, pero veo que era todo una politiquería entre peronistas y radicales que se peleaban, así que me fui. Me estaba cambiando para acostarme y me llama una médica socialista (...) me dice: “vení que vino el secretario de gobierno y yo quiero que vos entres a hablar”. No sé por qué se le puso conmigo, porque yo nada que ver con ella. Volví. En la Muni [Municipalidad] siguió el puterío porque el problema era que nuestro intendente radical decía que había dengue mientras que el gobierno quería taparlo, porque la secretaria de sanidad, de salud pública era la mujer del gobernador. [Silvina, entrevista 1/07/2011]*

<sup>80</sup> Para una ciudad que carece de una red de agua potable, donde la misma se recolecta de la lluvia o se compra por litro, tanto para el consumo personal como para la higiene y la limpieza doméstica, una piscina constituye sin dudas un lujo y un signo de elevado poder adquisitivo.

Junto con Silvina, ingresó a la Municipalidad Sévérine, la presidenta de la Red Solidaria, una francesa nacida en Argelia de una familia de colonos agricultores, emigrada junto a sus padres al término de la guerra de independencia de aquél país, primero hacia el sur de Francia y después hacia Argentina, “*la promesa de un paraíso*” (Sévérine, entrevista, 18/07/2011). Las dos asociaciones mantienen relaciones de reciprocidad o en los términos de Sévérine “*trabajan en red en serio*”: la RAS colabora con los alimentos para el grupo de adolescentes (algunos en “*situación de calle*” o con problemáticas de violencia familiar) que coordina La Red y ésta los abastece de recursos donados que no le sirven o que ya poseen: máquinas de coser, herramientas, ropa usada que no logran vender en las ferias, etc.. Para Sévérine, esa capacidad de trabajar en red se consolidó en el momento de la epidemia del dengue:

*Lo que hemos logrado, no solamente a nivel local sino también a nivel provincial, es trabajar en red en serio. (...) Tratamos de ayudarnos entre todos. (...) Con la RAS por ejemplo ellos me ayudan con los desayunos [para 160 chicos todos los sábados] con una cifra de 200 pesos mensuales. Cuando ellos necesitan audífonos se los conseguimos nosotros, cuando recibo muchos libros y útiles trato de canalizarlos a través de Mariana de la RAS para que lleguen a las escuelas rurales o para la salita de jardín que tiene la RAS en el Barrio [Siglo XX]. (...) En la última feria de ropa que organizamos, hubo una serie de ropa en perfecto estado, alguna inclusive con la etiqueta puesta, que no son vendibles, por ejemplo polleras (las mujeres no usan más polleras) o yumpers, eso lo separamos para la RAS que están con un proyecto de costura y necesitan telas. (...) **Aprendimos a trabajar mucho mejor todos en la época del dengue, que fue una época muy caótica y que las primeras que se organizaron fueron las ONG. Tuvieron una respuesta mucho más rápida que el Estado para organizar la sociedad civil.** Y de ahí quedó un trabajo en red y cuando uno hace algo, los otros apoyan. Lo bueno es que no hay guerra de vedettes, todos vamos para el mismo lado, porque **entendemos que es la única manera** (...). [Entrevista 18/07/2011]*

En la reunión con el Secretario de gobierno provincial participaron los concejales, el gabinete del Intendente, los referentes de asociaciones, algunos directores de escuelas y representantes de las iglesias evangélicas y católica, entre otros. En dicha reunión se conformó un “*comité de lucha contra el dengue*” como una primera respuesta a la epidemia que articulaba los actores estatales (municipio y gobernación) y los actores de la sociedad civil. Cuando terminó la reunión, saliendo del edificio comunal, Silvina se dirigió a la gente y dijo: “*tenemos que organizarnos, de la provincia nos mandarán recursos, **armaremos un plan de acción a través de las asociaciones y las iglesias para llevar adelante las tareas necesarias en la comunidad***” (Analía, entrevista, 20/06/2011). De manera que, la articulación para

combatir la epidemia implicó: el actor estatal de escala nacional que proveía expertos (epidemiólogos y médicos especializados); el actor estatal de escala provincial que proveía recursos (medicamentos, larvicidas, etc.); el actor estatal de escala municipal que recibía los recursos de provincia y nación y tenía la responsabilidad de su administración; los actores económicos privados (empresas con sede en el territorio<sup>81</sup>) que también aportaban recursos (tela metálica para mosquiteros, bidones para almacenar agua, etc.); los actores de la sociedad civil organizada (asociaciones e iglesias) que los distribuían en la población y mantenían monitoreada la situación de la epidemia en el terreno.

Las reuniones del comité se realizaban en la casa de Silvina. Asistían alrededor de 20 personas entre médicos, referentes políticos, religiosos, de la escuela pública y de las asociaciones civiles, cada uno de los cuales debía poder convocar y organizar el trabajo de más personas voluntarias. Dividieron la ciudad en sectores y comenzaron a trabajar en la prevención de formación de larvas (eliminación de recipientes, descacharrado), en la distribución de repelentes y en la purificación de los reservorios de agua.

*Ahí nomás empezamos a ir a las reuniones. Estaba Ocaña de Ministra de Salud de la Nación, un Subsecretario, el Director de Prevención, Humberto Jure. Él pensó que yo era concejal ¡porque estábamos todos tan metidos! Y **nosotros nos ofrecíamos como activistas sociales...** Habíamos organizado juntarnos en mi casa todas las organizaciones sociales para ver qué podíamos hacer en los barrios, cómo organizarnos. Vino a mi casa él y pasamos a ser el comité del dengue más o menos. La verdad que fue espectacular, fue una movida muy linda, no hubo otra vez en Charata, ni antes ni después, otra movida así, que es un pueblo muy individualista y muy fenicio. (...) Y empezamos que Red Solidaria tenía repelente, que uno tenía agua, que el otro tenía tal cosa y organizamos por manzana, las manzanas por zonas, por ahí organizábamos bien, por ahí se metía el gobierno provincial, que tenía muchos más recursos. Al no haber conjunción entre el gobierno provincial y el municipal había unos cortocircuitos terribles. Nosotros siempre quedábamos en el medio (...). Vivíamos movilizados. Yo me pasé dos meses sin laburar. Vivíamos para el dengue. [Silvina, entrevista 1/07/2011]*

El trabajo en el terreno consistió principalmente en organizar charlas explicativas de prevención y distribuir los productos (pastillas purificadoras del agua, bidones con tapa para reemplazar baldes y tachos abiertos, aerosoles repelentes, etc.). Uno de los mayores problemas consistía en eliminar los tachos de agua de los barrios

---

<sup>81</sup> De acuerdo al libro histórico del CR, las tres empresas que se encontraban comprometidas con la donación de bienes al 23/04/2009 eran del sector del agroalimentario: una aceitera, una productora de insumos (funguicidas, fertilizantes, coadyuvantes, etc.) y una megaempresa productora de *commodities*.

pobres y reemplazarlos por bidones con tapa. Esto remitía a una característica estructural de Charata ya anticipada anteriormente: la ciudad no posee una red de agua corriente, el agua que se extrae de las napas subterráneas (perforaciones y pozos) se encuentra contaminada y se desaconseja incluso su uso para la higiene personal y el lavado de utensilios de cocina. El agua para consumo proviene de la recolección de lluvia o de la compra por litro a empresas.

La falta de agua afecta a todos los estratos sociales, ricos y pobres padecen la misma escasez. Sin embargo, quienes poseen recursos económicos suficientes, pueden construir bajo sus casas depósitos de agua de miles de litros y sistemas de recolección por canaletas más eficientes. En la estación seca (el invierno, aunque también en enero es frecuente la sequía) pueden comprar grandes cantidades de agua y almacenarla en los depósitos, abasteciendo el consumo de una familia tipo a lo largo de todo un mes. Quienes no tienen recursos para construir estos sistemas de almacenamiento deben conformarse con extraer agua de las napas para la higiene y la limpieza y comprar agua en bidones para el consumo. Por último, los pobres, ubicados en los barrios periféricos, asentados sobre terrenos fiscales o a los costados de las vías no tienen más posibilidad que juntar el agua en tachos o en cualquier recipiente más o menos voluminoso que pueda contener líquido. Para el comité de lucha contra el dengue, estos recipientes abiertos constituían un ambiente ideal para la reproducción de las larvas<sup>82</sup>.

Para cada sector de la ciudad, la RAS llevaba planillas de control del cumplimiento de las reglas de prevención que habían sido establecidas por el comité. Un miembro del CR visitaba cada 15 días el sector que le correspondía. En cada una de las áreas definidas había al menos un representante de la RAS encargado junto con otros referentes sociales, de modo que la totalidad de la comunidad entró en contacto, al menos, con un miembro de la asociación. Todas las actividades empresariales y comerciales de la comunidad estuvieron suspendidas durante ese período o bien giraron en torno a la batalla contra el mosquito. Durante tres meses, la vida de la comunidad en su conjunto estuvo volcada a esta lucha.

---

<sup>82</sup> En su estudio sobre la prevención del dengue en un barrio de la ciudad de Clorinda, Formosa, Mastrangelo (2013) también releva que los agentes de prevención se inclinan a pensar como causantes de la persistencia de los vectores transmisores de la enfermedad a las condiciones de higiene, la ignorancia y la falta de compromiso de los vecinos, antes que a las carencias estructurales en las que se hayan insertos.

Antonio, el presidente del CR desde su fundación y hasta 2012, pastor evangélico, movilizó unos 30 hombres pertenecientes a su Iglesia a los fines de llevar a cabo las tareas de descacharrado. Tercera generación de productores agropecuarios en Argentina, proveniente de una familia de alemanes del Volga, Antonio posee una reputación intachable en la sociedad charatense. Su carisma, sobriedad y seguridad en el buen proceder garantizaban el cumplimiento de los compromisos tomados, de la transparencia y la rectitud de cualquier tarea que emprendiera o coordinara. Contrajo el dengue durante esos meses y no obstante se encontrara visiblemente deteriorado por la enfermedad, continuó trabajando y liderando las acciones en los barrios.

Durante la epidemia del dengue de principios del 2009 que tuvo como epicentro la ciudad de Charata, la RAS planificó y ejecutó acciones de relevancia, coordinando el trabajo de otras organizaciones presentes en el territorio. La RAS lideró el “Comité de Crisis” y el “Comité Solidario” e integró la mesa de trabajo en Unicef para la elaboración de una “Guía de prevención del dengue”. De esta manera, el CR no sólo se involucró en todas las acciones emprendidas a nivel comunitario, sino que adoptó un rol de liderazgo de las mismas. La Hermana Bustos, vicepresidente del CR, una religiosa católica oriunda de España de 73 años de edad, que vive en Charata desde los años '70, resaltaba este rol de liderazgo en los términos del “*alma*” de la lucha contra el dengue:

*Quando el dengue, la RAS fue la principal asociación de Charata. El pastor se puso con un camión a descacharrar con toda su gente (...) Participamos en todas las charlas y en las carpas que hubo, toda la RAS estaba metida. Teníamos muy buena relación con los médicos de la Nación. **Fue un poco el alma de la lucha contra el dengue. Con esto nos pusimos a la par de la Municipalidad, porque no tenían ni noción de qué se podía hacer y Silvina y toda la comisión fueron los que movieron todo.** (...) Nosotros nos reunimos primero a ver qué podíamos hacer y qué ideas podíamos llevarle al Intendente. Él estaba muy abierto, muy sensible ante todo esto, entonces cualquier cosa que se le decía era válida. Trabajamos con el descacharrado, con las pastillas para matar las larvas, fuimos casa por casa, organizamos grupos. Yo aquí organicé para tres o cuatro barrios, toda la parte detrás de la vía, no sólo en ese tiempo que fue muy duro sino también después continuamos. **Trabajó todo el pueblo pero fue muy manejado por la RAS.** [Hna. Bustos, entrevista 1/07/2011]*

Tal como explicaba Analía, este rol de liderazgo que asumió el CR, les permitió consolidar los lazos “*hacia afuera*”: conocieron y trabajaron con otras organizaciones, lograron un mapeo de los barrios y un conocimiento de la situación

de sus habitantes, quienes los conocieron desde aquella posición de liderazgo institucional (dando charlas, repartiendo productos, controlando casos de gravedad, etc.):

*Con el dengue nos fortalecimos mucho para afuera, porque la verdad que tuvimos la coordinación del trabajo del dengue en el pueblo. Al fin y al cabo, **terminaron Silvina y Antonio manejando todo acá en Charata.** (...) Ella es muy humilde, ella dice que no, pero lo es. La RAS tuvo un rol fundamental y **a partir de ahí tuvimos una salida a la comunidad, nos dimos a conocer.** [Analía, entrevista 20/06/2011]*

Además de liderar el trabajo de las organizaciones e instituciones sociales, la RAS emitía comunicaciones por los medios locales y mantenía los contactos con el municipio, logrando un reconocimiento social de gran impacto. Así, al interpelar a los referentes políticos locales sobre las asociaciones presentes en el territorio, tanto un Concejal radical como el Intendente de Charata coincidieron en que los integrantes de la RAS “*prácticamente son los únicos que están trabajando asociativamente*” (entrevista, 13/07/2011).

La capacidad organizativa y la eficacia con la que se llevaron adelante las acciones hicieron evidentes la importancia que podía tener para el actor político local una alianza con la RAS. Al mismo tiempo, para la RAS esa alianza significó la posibilidad de, por una parte, entrar en los hogares de los habitantes de Charata y, por otra, construirse como un actor con objetivos legítimos: el trabajo desinteresado para el bien común. Esto posicionó a la asociación del agro, ante la comunidad local, como un referente indiscutido del trabajo solidario.

Ana María, una maestra de 50 años, vicedirectora de una escuela primaria pública, presente en el CR desde su fundación con distintos roles (tesorera, secretaria y, desde 2012, presidente), enfatizaba que el trabajo en conjunto con los distintos actores sociales en la coyuntura del dengue había redundado en el apoyo sucesivo a las acciones que la RAS emprendiera. En particular, el “*feedback*” del actor estatal aportaba respuestas concretas ante solicitudes de la asociación:

*Contamos con la ayuda de la comunidad, de los empresarios, del campo que es gente de Charata y de la municipalidad... **realmente una gran respuesta de parte del intendente, lo que le pedimos siempre él está y nos ayuda, está a nuestra disposición.** Yo creo que esto es también como un feedback porque **cuando Charata tuvo el problema del dengue la RAS se puso a disposición de la comunidad...** pero delante de ésta estaba el intendente porque él era la cara visible del problema ¿no? La RAS trabajó con él, con la municipalidad, integrando la comisión de emergencia y de crisis y trabajamos muchísimo. Yo creo que él ahí nos conoció, vio como operábamos nosotros y él nos tomó confianza y dijo esta gente sabe hacerlo... y lo que le pedimos responde... pero creo que a partir de ahí fue como el enlace entre*

*nosotros y el municipio. Ya te digo, no importa de qué color político sea porque acá lo que vale son las personas y lo que uno hace. Nosotros no lo elegimos a él por el partido que representa sino como representante de la ciudad.* [Ana María, entrevista 23/06/2011].

Aquella aceptada relación entre la RAS y el poder político local que habíamos podido observar ya desde nuestra visita durante la charla entre Carlos y el Intendente en la municipalidad, ahora tenía un comienzo, un punto de partida y un contexto en que las dos instituciones se habían puesto en relación.

Por otra parte, la responsabilidad que asumieron en la coordinación de las acciones durante la epidemia del dengue, les permitió poner a prueba el equipo de trabajo ante una situación de emergencia y consolidarse como colectivo con capacidad de intervención eficiente en el territorio. Los documentos escritos del CR dan cuenta de este momento en que el grupo se asume así mismo con dicha capacidad:

“(...) se evalúa el trabajo realizado por la Red Agro-Solidaria en la comunidad cuando se vivía la epidemia del dengue. Los integrantes de la comisión coinciden en que se trabajó muy bien, responsable y comprometidamente, cada uno en el rol que le correspondió protagonizar. La organización estuvo presente en todo momento y realizando distintas acciones, entre ellas, integrando el Comité de Crisis, el Comité Solidario, descacharrando, proveyendo y administrando recursos, manejando la logística, entre otros. Concluyen que **este trabajo fortaleció al grupo y permitió conocer la capacidad de trabajo, organización y respuesta que tienen cuando trabajan juntos con un objetivo común.**” [Libro de Actas, Acta nr. 5/09, 24/05/2009]

Por último, como se mencionó más arriba, el trabajo por sectores en la ciudad amplió el conocimiento de los miembros de la RAS sobre el territorio en el que operaban. Frecuentaron barrios y asentamientos precarios de los que hasta ese momento ignoraban la existencia y observaron concretamente las condiciones de vida de sus habitantes. Conocieron así un barrio nuevo, ubicado a más de dos kilómetros del centro, en la periferia noroeste de la ciudad. El primer contacto con ese barrio, sucesivamente a las actividades en función de la campaña contra el dengue, se realizó por medio de un intercambio: dos maestras miembros del CR realizaron un relevamiento socioeconómico básico de la población (edad, nivel de instrucción, ocupación de los integrantes del núcleo familiar, estado de la vivienda, etc.) y les entregaban un vale por mercadería para retirar del hogar de día gestionado por la Hermana Bustos, la vicepresidente del CR.

Así, en el relato de Mariana, supervisora de escuelas a sus 51 años de edad,



casada y madre de dos hijos en torno a los 25 años de edad, miembro del CR desde 2005, las acciones para frenar la epidemia conllevaron el descubrimiento de un “barrio humilde pero limpio” que parecía interesante para trabajar:

*Tuvimos una epidemia de dengue, muy brava, una epidemia realmente. Yo como supervisora tuve que acompañar a los docentes, porque todo el mundo salió a la calle, para ayudarnos entre nosotros. Repartíamos briquetas que son pastillas para poner dentro del agua para que mueran las larvas, entregábamos medias sombras, aconsejábamos a la gente (...) todas medidas de prevención. Y **si bien, yo soy de Charata nunca había visto ese barrio** y cuando pasé por ahí –que fui con maestros rurales– lo que **me llamó la atención fue que el barrio estaba limpio, era muy humilde pero no había basura**. Y cuando vine comenté que me había llamado la atención ese barrio y qué lindo para acercarnos y presenté la propuesta para ir a conocer a esa gente y [la RAS] aceptó. Fuimos con Emilse y empezamos a hacer una visita casa por casa, y nos había quedado mercadería que recibimos por la epidemia del dengue... **al visitar conversábamos en cada casa y le dejábamos un vale de mercadería para retirar de la Hermana Bustos, esa fue nuestra primera relación**. Cuando volvimos hice un informe para el grupo y puse que me seguía llamando la atención que no había mugre, que no había papeles y que los perros estaban muy flacos y abajo puse **¿no será que no comen nada y por eso no hay basura?** [Mariana, entrevista 24/06/2011]*

Pasada la epidemia, este barrio, al que hemos llamado Siglo XX, pasará a constituir el foco de las acciones de la RAS en un territorio que los reconocía como una organización no politizada y abocada al trabajo para el bien común. Pero antes de conocer el barrio y sus habitantes, volveremos desde algunos años atrás para desplegar la conformación del CR y las acciones organizadas en el territorio charatense.

## 5.2 Antes de la epidemia: la conformación del Centro Regional

La propuesta de conformar una regional de la asociación en Charata llegó a fines de 2003, a través de la relación de ex-compañeros universitarios entre Silvina y Roberto. En sus inicios, se trató de una propuesta de articulación entre la sede charatense de la Red Solidaria, liderada por Sévérine, algunos comedores gestionados por religiosos (evangélicos y católicos) y los aportes del sector agropecuario canalizados desde Buenos Aires por la sede nacional de la RAS. Muy rápidamente, el objetivo de contribuir con alimentos para ayudar a la población en situación de pobreza y desnutrición encontró nuevas voluntades locales, abocadas a este tipo de actividades. Silvina convocó a personalidades y referentes de distintas instituciones de la comunidad a una reunión en la sede de su empresa para presentar la propuesta. Para la reunión de presentación viajaron desde Buenos Aires: el primer presidente de la RAS nacional (una conocida personalidad del mundo rural, en particular por su desempeño en la Sociedad Rural Argentina), Mercedes (la vicepresidente de la RAS Nacional, de 83 años, una reconocida señora en el ámbito solidario y de las organizaciones civiles porteñas), el coordinador de la regional de la RAS en Pergamino, y Roberto, en calidad de tesorero de la RAS nacional. Por el lado de los locales, además de Silvina, había otra empresaria del agro, una empresaria del sector comercio y servicios, una religiosa católica y un pastor de la Iglesia Evangélica Bautista. En esa instancia se decidió promocionar la propuesta a los fines de ampliar la convocatoria a las instituciones interesadas para la creación de la regional. Como resultado de esta reunión, en diciembre de 2003 se creó un primer grupo de trabajo que apuntará a conformar el Centro Regional Charata de la RAS.

Tres meses después, el grupo había logrado nuclear a representantes de la Iglesia Evangélica Bautista, de la Iglesia Evangélica del Río de la Plata, de la Iglesia Católica, de la Iglesia Luterana, del Rotary Club de la localidad de Gral. Pinedo, del INTA, así como personas de la sociedad charatense interesadas en la iniciativa, entre los que se señalan docentes, copiadores y productores agropecuarios. Para una mejor organización de las acciones, los participantes se repartieron en tres comisiones de trabajo: una encargada de captar donaciones, otra responsable de la gestión operativa de las donaciones para su transformación en alimentos-donados, y

la última dedicada a acompañar las donaciones con instancias educativas no-formales y no-estructuradas, comisión denominada “desarrollo humano” (Libro de Actas de RAS-CH, Año 2003, fojas 1 y 2). Además, la regional formalizó su constitución a través de la nómina de una comisión directiva regional, cuyos cargos fueron distribuidos entre los presentes por votación a mayoría simple: presidente, Antonio (pastor evangélico, productor agropecuario); vicepresidente, Hermana Bustos (religiosa iglesia católica); secretaria, Mirta (empresaria sector comercio y servicios); prosecretaria, Ana María (vicedirectora en escuela pública); tesorera, Lydia (\*<sup>83</sup>); vocales, Enrique (acopiador de cereales), Mercedes (\*), Irene (productora agropecuaria), Silvina (empresaria del sector del agro) y Paula (pastora evangélica). En esa instancia fundacional, Silvina marcó como principal objetivo del trabajo a realizar de allí en más “la mejora de las condiciones socio-culturales” de las personas asistidas desde el punto de vista nutricional a través de la distribución de alimentos. Esta mejora se llevaría a cabo por medio de la organización de charlas, encuentros, talleres, etc. en torno a temáticas nutricionales, salud, higiene, etcétera (Libro de Actas, Acta Nr. 1, Fojas 4 y 5).

Así, el CR se conformó a partir de personas con un fuerte posicionamiento institucional y pertenecientes a tres sectores de actividad bien diversos entre sí: el religioso, el empresario y el educativo. De allí que presentara una ventaja comparativa respecto a otras asociaciones locales (como la Red Solidaria o las asociaciones religiosas) de conformación sectorial más uniforme. La transectorialidad de la composición interna de la RAS potenciaba su capacidad de conseguir donaciones de órdenes complementarios, como recursos materiales y logísticos (empresas), trabajadores voluntarios instruidos (sector educativo y de la salud) y referentes morales de la comunidad (religiosos de los distintos credos).

La diversidad en su conformación no hablaba sólo de su eficiencia social y simbólica, sino también de su flexibilidad estructural e identitaria, en el sentido que podía asimilar en su estructura una verdadera diversidad de actores y sectores sociales. En términos de los integrantes de la asociación, esta característica era presentada como una garantía de “transparencia” en la gestión de las donaciones y de una base social que “legitima” los objetivos de la asociación. Antonio reflexionaba

---

<sup>83</sup> (\*) No se pudo relevar información sobre la ocupación de estas personas, las cuales habían dejado de participar en el momento en que inicié el trabajo de campo.

sobre cómo estos dos aspectos garantizaban una “*llegada a la sociedad*” local que se verificaba exitosa y se sostenía en el tiempo:

*En muchos aspectos se llega porque la gente ve y sabe que **hay distintos sectores unidos**. Es ver a un pastor y a una monja a veces en un canal de televisión o en una radio, siempre juntos, durante todos estos años. Ver docentes, empresarios, gente común y corriente, profesionales...ver distintos sectores, **ver a River y a Boca juntos, ver a peronistas y radicales**. No es que uno quiera ser el ejemplo en todo, pero en esto, nuestros políticos tendrían que tomar el ejemplo... **si nos unimos podemos mucho**. La gente dice: esto no es ni católico, ni evangélico, ni una cosa ni la otra... **Mucha gente confía en nosotros y nos apoya por esta razón, por vernos desde ese lado. Creo que eso ayuda a la transparencia y es el punto de inflexión por el cual nosotros llegamos mucho a la sociedad**. [Antonio, entrevista 13/07/2011]*

Del mismo modo, la conformación del CR a partir de referentes de distintos sectores constituyó una ventaja a la hora de distribuir tareas y responsabilidades: las empresarias se ocuparán de la captación de fondos y de la relación con los patrocinantes; las maestras, del trabajo de campo, de los relevamientos en los barrios y de las presentaciones en los medios de comunicación; los religiosos (pastores y monja), de la distribución de alimentos. De esta manera, la asociación representaba la construcción colectiva del bien común desde un espacio ecuménico, donde amplios sectores de la población podían encontrar representatividad. Ana María exponía cómo la distribución de roles respondía, de algún modo, a las necesidades que debían cubrir desde la red:

*Somos (no sé si alguno tendrá una tendencia política, no creo) independientes y trabajamos para el bien común. Todos somos escuchados; tenemos nuestro presidente que es pastor, está la vicepresidenta que es una monja... Hay personas que están integrando la comisión que son de los distintos sectores de la sociedad: tenemos profesionales, empresarios, docentes, gente religiosa... y **cada uno, desde su lugar, desde su trabajo y desde lo que sabe, aporta algo**. Creo que es así que funcionamos bien porque **hay alguien que piensa, hay alguien que pide, hay alguien que hace y entre todos vamos avanzando**. [Ana María, entrevista 23/06/2011]*

A su vez, este posicionamiento en “lo social” se construía en oposición a “lo político”, entendido por los actores como un campo regido por la lógica instrumental, expresada en la obsesión por la “*recolección de votos*” y el “*clientelismo*”; sigue Ana María:

*Entonces comenzamos a trabajar en el barrio. [Dijimos]: **¿cómo hacemos para entrar y que no piensen que vamos a pedir votos? La gente te ve y piensa que uno es político**. Entonces dijimos: “Vamos a entrar, vamos a llevar leche, vamos a preguntar cuántos son”. Fueron Mariana y Emilse y entraron al barrio a darle la leche a las mamás y le preguntaban cómo estaba compuesta la familia y llevaron un registro. **Había mucha gente que las conocía, porque son docentes las dos. La***

*apertura de puertas fue más fácil porque eran gente conocida. [Ib.]*

A partir de la reconstrucción de los mismos actores de la conformación de la asociación que integraban, cuatro rasgos característicos podían identificarse en relación con la misma: la transectorialidad, la transparencia, la eficiencia y la apoliticidad, edificaban las fronteras simbólicas de este espacio donde el agro materializaba su solidaridad para con esa parte de la sociedad que “*necesita*”. Desde este espacio así constituido y en respuesta a la necesidad que otros manifiestan, el CR desplegará una serie de acciones solidarias, tal como veremos a continuación.

### **5.2.1 Trazando la ruta de la soja mutante**

Una de las principales actividades que ocupó en sus inicios a la regional charatense de la RAS fue poner en pie un sistema eficiente para la gestión de las donaciones de soja. Las primeras toneladas de soja llegaron de la mano de tres personas: la mayor accionista de un importante holding nacional con fuertes inversiones en el sector agroindustrial<sup>84</sup> donó 20 toneladas, 4,5 fueron donadas por Enrique, el acopiador más importante de Charata y miembro fundador del CR que se retiró de la asociación en 2011, y otras 4,5 tn. fueron donadas por Silvina. La principal acción del CR consistió en la conversión de las 29 toneladas de poroto de soja -no apto para consumo humano- en productos comestibles para distribuir entre los “*necesitados*”.

Gracias a un acuerdo establecido desde la sede nacional de la RAS con otro actor de la cadena de la soja (una importante empresa agroalimentaria), las 29 toneladas de cereal fueron transportadas hacia Rosario para ser intercambiadas por alimentos. Se obtuvieron así 1.725 L de aceite mezcla, 2.000 Kg de tallarines, 1.200 Kg de fideos, 1.200 Kg de pan rallado, 1.300 Kg de arroz y 3.000 Kg de harina 000. Los gastos de transporte fueron costeados por Enrique.

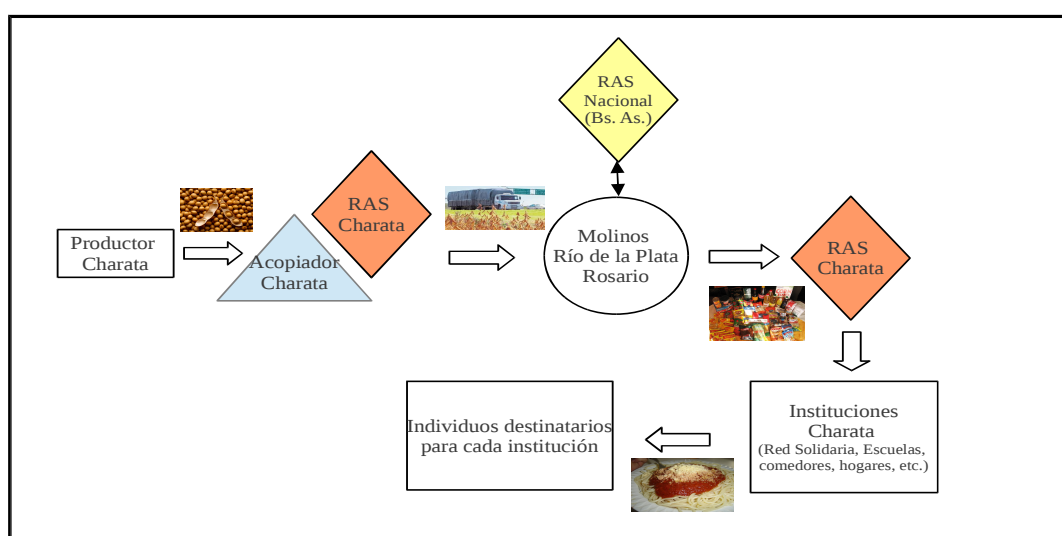
Una vez en Charata, la mercadería se depositó en el hogar de día para niños gestionado por la religiosa católica vicepresidente del CR y en los depósitos de la

---

<sup>84</sup> En el sector agroindustrial, el grupo explota aproximadamente 110.000 hectáreas de tierra y posee 65.000 cabezas de ganado, además es propietaria de la mayor compañía aseguradora del país y la mitad del paquete accionario de una de las más importantes empresas de telecomunicaciones que operan en Argentina. El grupo también posee inversiones en el sector vitivinícola, energético e inmobiliario.

empresa de agroinsumos de Silvina. Finalmente, la soja transmutada en comida se distribuyó entre las entidades que habían solicitado la contribución a la RAS<sup>85</sup>. Entre las beneficiadas encontramos a cinco escuelas públicas de pueblos aledaños a Charata, un comedor barrial, un comedor de un hogar de niños, una guardería y dos comedores de iglesias evangélicas (Libro de Actas, Año 2003, Fojas 2 y 3). Esos fueron los comienzos.

**Gráfico 5. Año 2003: Transformación de la soja en comida**



Fuente: Elaboración propia

Esta primera experiencia reveló que la gestión logística de los alimentos (el manejo del stock, la distribución y el almacenamiento de los mismos) eran causas de engorros. En las palabras de Silvina se evidenciaban algunas de estas dificultades:

*Al principio le mandábamos el cereal a XX [nombre de la empresa] y ellos nos mandaban mercadería. Una vez la pusimos en un depósito que yo tenía, pero se nos complicaba, era muy incómodo, porque ¿quién manejaba el stock! Era casi un camión de mercadería. Entonces **hicimos el negocio** con el supermercado. [Silvina, entrevista 01/07/2011]*

Era necesario optimizar tiempos, canales de distribución, al mismo tiempo que garantizar la llegada al destinatario establecido por la comisión del CR. En suma, para hacer más eficiente la acción solidaria –constituida aquí por la transformación del cereal donado en alimentos comestibles a distribuir entre quienes “necesitan”– se impuso pensarla como “negocio”, de allí que la comisión decidiera involucrar un

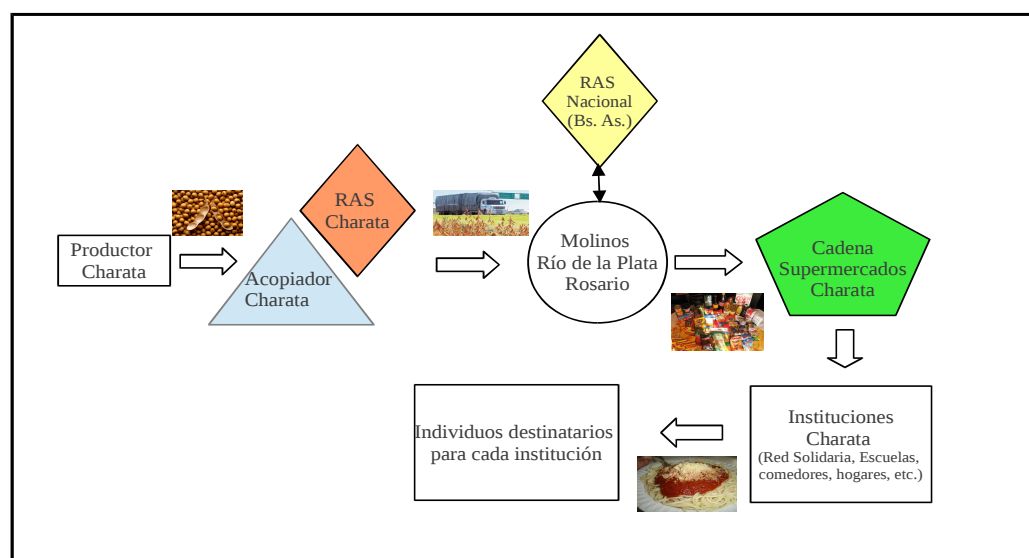
<sup>85</sup> Para recibir las donaciones, dichas instituciones debían enviar una nota escrita a la comisión directiva del CR, la cual durante su reunión mensual discutía su aceptación o rechazo.

nuevo actor económico: una cadena de supermercados local. Sigue Silvina:

*Hablamos con todos los supermercados. Hubo uno que nos hace el cambio sin ningún costo. Por ejemplo, yo necesito aceite, entonces, le pedimos a la RAS Nacional que le pida a XX [nombre empresa] un camión de aceite. Eso es un crédito que nos queda ahí. El camión de aceite lo pagamos con soja que mandamos **o con plata**, pero en general con soja. Entonces él lo recibe a precio de góndola y nos da los productos a precio de góndola, **o sea que no gana y a nosotros nos termina saliendo a precio mayorista.** [Ib.]*

La transformación de la soja-donada (primer eslabón) en comida-donada (último eslabón) se ampliaba incluyendo nuevos actores especializados en la distribución de mercancías. Las donaciones ahora se ponían a disposición en góndolas, unificadas bajo una misma referencia común: el “precio”.

**Gráfico 6. Año 2004: Transformación de la soja en mercancía**



Fuente: elaboración propia

Uno de los dueños del supermercado con el que “*hacen el negocio*” subrayaba, en la entrevista que le realicé, que su involucramiento en una causa solidaria se basaba tanto en la reputación de las personas que conformaban la regional, como en la eficiencia de la ruta de las donaciones para alcanzar a los destinatarios “*que realmente necesitan*”, ruta de la que él garantizaba una parte:

*Yo sé que son buenas personas ellos (...) Antonio es pastor, tiene una muy buena trayectoria, tenemos una amistad grande con la familia de él, y bueno Silvina, la gente de acá son buena gente. Entonces nos pareció muy bueno seguir apoyando eso, porque el problema que tiene una asociación cualquiera es que si vos no conocés a la gente, vos no sabés adónde va destinado el dinero. (...) Me parece bien*

***que se ayude a quien realmente lo necesita y que lleguen los fondos adonde se necesitan. No que pase como está pasando con las madres de Plaza de Mayo hoy día. (...) Sabemos que la mercadería llega directamente porque cuando la RAS autoriza a retirarla viene la gente de cada barrio a buscarla, entonces sabemos que sí o sí llega, no que se despistan en el camino.*** [Entrevista 15/07/2011]

Involucrando a los supermercados locales, el CR acrecentaba no sólo su eficiencia logística, sino también económica, introduciendo el precio como referente. De esta forma, esta primer acción solidaria quedaba subsumida a la lógica “*del negocio*”, propia de los actores que están al origen de las donaciones.

A fines de 2004, la soja-donada sobrellevó una última transformación que posibilitó intercambios y pasajes de dinero de manera virtual entre cuentas corrientes e involucró un nuevo actor económico: el banco. Esto generó la posibilidad de acumular capital permitiendo formas de adelanto y crédito. ¿Cómo se obtenía este capital-crédito? El acopiador charatense liquidaba la soja-donada y transfería su valor monetario a la cuenta corriente bancaria de la RAS Nacional que retenía un 5% de estas donaciones para gastos administrativos. Luego, el crédito volvía a la cuenta corriente bancaria del CR para ser utilizado en la organización de nuevas acciones solidarias y para saldar la cuenta corriente con la cadena de supermercados con la cual se seguirían gestionando las donaciones de alimento, pero ahora bajo una lógica del negocio ampliada: la lógica financiera.

La acción solidaria ahora se concebía como posible desde la lógica y bajo las condiciones de las finanzas (cobro de comisiones bancarias por trasferencias entre cuentas corrientes, retenciones realizadas por la sede nacional, cobro de intereses por descubierto, disponibilidad de dinero líquido, etc.). Silvina continuaba explicando el circuito de las transformaciones:

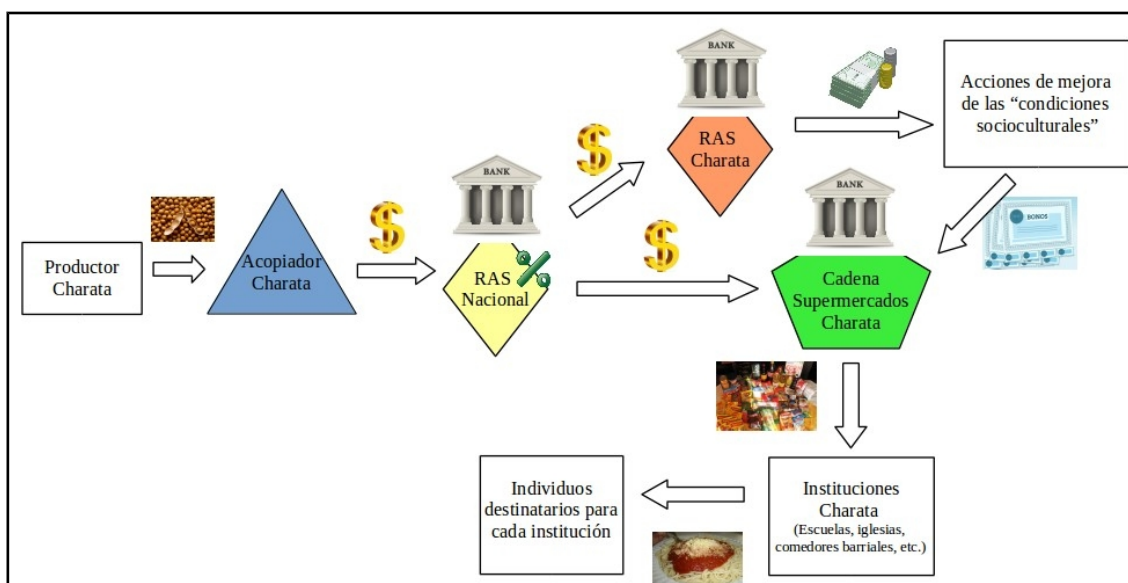
*Si vos sos productora agropecuaria, me das tu cereal con una carta de porte, y yo que te lo estoy comprando te hago una liquidación y te estoy debiendo esa plata. Vos como productor me decís: no me la pagues a mí sino a la RAS y firmás otro comprobante por ese pasaje, una cosa muy controlada impositivamente. (...) se empezó a manejar plata, porque no queríamos más repartir alimentos y necesitábamos plata para otras cosas.* [Silvina, entrevista 01/07/2011]

Bajo la lógica financiera, la soja deviene crédito; entonces, “*se maneja plata*”, que puede ser transferida de un eslabón al otro de la cadena solidaria. Esto permitirá ampliar el horizonte del CR. Por un lado, la soja transformada en alimento se seguirá distribuyendo entre las instituciones que poseen un comedor y solicitan ayuda a la RAS; por el otro, con la soja transformada en crédito se podrá usar la “*plata para*



*otras cosas*”, es decir, comprar insumos, pagar por servicios y retribuir a los colaboradores que llevan adelante talleres y demás actividades que contribuyen a la transformación de “*las condiciones socioculturales*” (Libro de Actas, Fojas 4 y 5) de los destinatarios de la solidaridad del agro argentino. En lo que respecta a la retribución de los colaboradores que animan las acciones en el terreno, se puso en circulación un “*bono de mercadería*” para retirar del supermercado: la maestra de costura para mujeres y niñas, la profesora de dibujo para niños y adolescentes, la maestra jardinera, los profesores de computación y de huerta, el maestro de artesanías en madera para niños<sup>86</sup>. De este modo, en su forma de equivalente universal, la capacidad de la soja para mutar en crédito es la condición de posibilidad para que el CR de Charata pueda posicionarse como empleador en el mercado de trabajo solidario y pueda, por intermedio de los comportamientos y contenidos impartidos en las actividades, formar a los habitantes según los propios criterios de “*desarrollo humano*” y valores funcionales a su lógica sectorial.

**Gráfico 7. Fines de 2004 en adelante: Transformación de la soja en capital**



Fuente: elaboración propia

Aunque la soja transformada en capital posibilitó el desplazamiento de las

<sup>86</sup> Los montos asignados (incluyendo aumentos de los mismos) son estipulados en las reuniones mensuales de la comisión regional. Vale destacar que los profesionales de la salud (médica, odontóloga y fonoaudióloga) que atienden personas provenientes de barrios y escuelas donde la asociación se encuentra operando, son los únicos colaboradores de la asociación que no perciben ningún tipo de retribución material de parte de la RAS.

acciones solidarias hacia intervenciones educativas o culturales, desde sus inicios en 2004 y hasta 2010, el CR continuó asistiendo con alimentos a las siguientes instituciones: dos escuelas públicas de áreas rurales del departamento, cuatro iglesias evangélicas (una de ellas de Santiago del Estero), dos Hogares de día de confesión católica, tres comedores barriales (dos en forma eventual), una organización de confesión católica, un taller para personas con discapacidad, dos comunidades indígenas en áreas rurales, una Red de jóvenes. Con algunas variaciones de un año a otro, las donaciones comprendieron: leche especial (fórmula láctea de marca argentina para bebés de hasta un año, entregada contra receta médica en coordinación con las pediatras y el director del Hospital provincial), soja texturizada (elaborada a través de una cadena solidaria generada por una fundación, miembro de la comisión directiva de la RAS nacional), leche entera en polvo (adquirida a precio preferencial en Santa Fe y transportada gracias al apoyo logístico de productores y camioneros de la región), otros productos adquiridos a precio preferencial en supermercados (harina, azúcar, yerba, arroz, aceite, fideos, etc.) y verdulerías locales (frutas y verduras).

A partir de 2010, el CR entró en una fase en que privilegiará el desarrollo de “proyectos” antes que la distribución de alimentos, como había explicado Silvina: “*quisimos disminuir la cuestión alimenticia e irnos a proyectos. No queríamos más repartir alimentos*” (entrevista, 01/07/2011). Así, comenzaron a planificar y realizar acciones educativas y de vinculación con el territorio charatense, en particular, con el barrio Siglo XX, como veremos a continuación.

## 5.3 Después de la epidemia: el agronegocio llega al barrio

### 5.3.1 La consolidación de las alianzas

Durante los primeros días de mi segunda estadía en Charata en junio de 2011, tuvo lugar una importante exposición sectorial, AgroNEA 2011, realizada en un predio a unos tres kilómetros de la ciudad, con demostraciones de maquinarias en vivo, capacitaciones, rondas de negocios y exhibiciones de bailarines y orquestas locales. La exposición fue organizada por la gobernación provincial y el INTA Las Breñas y convocó a importantes figuras políticas como el gobernador de Chaco y su principal opositor.

El día antes del inicio, acompañé a Carlos y a Mariana quienes estaban encargados de armar el stand de la RAS. Su presencia en la exposición estaba subvencionada por la municipalidad de Charata, en efecto, el stand de la RAS se armó dentro de “*la carpa de la muni*” que según Mariana era “*muy linda y estaba bien ubicada*” (RC, 24/06/2011). Bajo el techo de la municipalidad, también se cobijaban el stand de la Red Solidaria, el stand de Padres en la Ruta<sup>87</sup> y el stand de Miss Mundo en Chaco.

Descargamos abundante material (posters, banners, banderas, varias cajas con folletería, etc.) y mobiliario (dos mesas, sillas, un escritorio y una computadora para pasar fotos y videos). Ana María pasó unos minutos, se detuvo observando el stand y luego se fue. Carlos y Mariana acomodaron el mobiliario y el material, me pedían indicaciones y sugerencias sobre la organización o la ubicación de las cosas. Mis opiniones les parecían importantes pues las seguían diligentemente.

Mientras realizábamos estas tareas, Mariana comentó con cierta gravedad que esa mañana había estado en la municipalidad y se había enterado que el “*intendente quiere poner un comedor en el barrio Siglo XX*”. La novedad la sorprendió pues “*desde un primer momento se dijo que no querían poner un comedor ahí, que se iba a hacer otro trabajo, no a dar de comer*” (ib.). Carlos estaba de acuerdo con Mariana, su sospecha era que con el comedor “*pretendan sacar rédito político, porque ya está todo armado*”. Mariana no se animó a contradecir a la secretaria del

---

<sup>87</sup> Una asociación gemelar a aquella que habíamos conocido en Expoagro 2010 (Proyecto Padres).

intendente pues ella “no era quién para decirle al intendente dónde tiene que poner un comedor” (ib.).

La distribución de alimentos en comedores que, como vimos en el apartado anterior, había sido la principal actividad del CR durante sus primeros años de vida, ahora aparecía estrechamente ligada a la lógica “clientelismo político” de la que tanto se empeñaban en distanciarse. Por otra parte, ante la disponibilidad de montar un comedor, el intendente consideró en primer lugar el barrio Siglo XX, donde la asociación del agro viene trabajando desde mediados de 2009. Este último aspecto nos indicaba una hipótesis de cierta prioridad y un marcado interés del actor político en operar, conjuntamente con la RAS, en aquel barrio periférico que no era ni el más pobre ni el más “necesitado” de Charata.

Durante la primera jornada de AgroNEA circuló relativamente poca gente, de todos modos, los miembros del CR hacían turnos de 4 horas en parejas para atender el stand: hablaban con cada persona que se acercara o pasara lentamente mirando, pedían donaciones, vendían prendedores y bolsos de tela hechos por las mujeres del barrio Siglo XX.



Foto 10: AgroNEA. Charata, junio 2011.

La segunda jornada estuvo más concurrida. Entre el público, dos mujeres se acercaron a saludar y preguntaron a Ana María “*cuándo volvían a empezar con el taller de costura de los bolsos*”, pero se fueron sin respuestas concretas, “*ahora vamos a ver*”, fue lo único que obtuvieron como indicación (RC 26/06/2011). Silvina me explicó que una de las mujeres tenía una hija enferma de cáncer que estaba siendo seguida por la RAS. En cuanto a la fabricación de los bolsos de tela, reconoció con cierto malhumor que “*no funcionaba*” y que por eso lo tenían suspendido. Según las razones que expuso, las mujeres “*tardan mucho en hacer los bolsos*”, “*los costos son mayores que las ganancias por las ventas y el precio de venta es elevado, no se puede cobrar más caro*<sup>88</sup>”, por último, “*se esperaba que el bolso sustituyera las bolsas plásticas del súper, pero no lograron masificar su venta*” (ib.). De acuerdo a estos primeros intercambios con los actores, los “*proyectos*” no parecían tan sencillos de gestionar como los alimentos.

Durante la mañana visitó la carpa el candidato por la oposición (UCR) a la gobernación de Chaco. Mariana, Ana María y Emilse se alborotaron apenas lo vieron: “*Ahí viene, ahí viene*” y lo recibieron junto a toda la comitiva que lo acompañaba para explicarle en detalle las acciones solidarias que se realizaban a través de la RAS.

Durante la tarde, el intendente de Charata se acercó al stand de la RAS para preguntar cómo iba la jornada. Ana María y Mariana me presentaron al intendente como una “*antropóloga de Buenos Aires que está estudiando la RAS*”. Aunque ya nos habíamos conocido cuando había acompañado a Carlos “*a manguearlo*” por la organización del seminario de Ética (RC, 31/08/2010), él no se acordaba de mí. Aproveché la ocasión para pedirle una entrevista, él se demostró disponible y me solicitó que pasara por la Municipalidad para coordinar un día y horario. Luego me regaló un plantín de un lapacho que formaba parte de la muestra del vivero municipal, “*para que me lleve a Buenos Aires*” (ib.).

La presencia en AgroNEA dejó al CR un saldo de 1.140 pesos por la venta de bolsos y 1.168 pesos por la venta de prendedores, 2.308 pesos (557 dólares<sup>89</sup>) recaudados en total (Mariana, mail al CR 1/07/2011).

---

<sup>88</sup> En junio de 2011, el bolso se vendía a 40 pesos (9,7 dólares, 1 dólar = 4,13 pesos, según cotización del 27/06/2011).

<sup>89</sup> 1 dólar = 4,14 pesos, según cotización de la venta del dólar del 1/07/2011.

Tal como habíamos quedado, en los días que siguieron a la exposición AgroNEA, me presenté en tres oportunidades en las oficinas de la administración pública, con el objetivo de coordinar una entrevista en profundidad con el intendente, sin éxito. La secretaria del intendente me comunicó que estaba “*muy ocupado por la campaña electoral*” y en al menos dos oportunidades me ofreció ser atendida por otro secretario (RC, 28/06/2011).

En esa misma semana pasé toda una tarde con Silvina en su casa y le comenté que no lograba agendar un encuentro con el intendente y ella se mostró muy disponible para ayudarme:

*Es mi amigo íntimo. Nos conocimos con el dengue, y él a todos los de la RAS nos quiere, porque nosotros lo único que le llevamos son soluciones. Le hicimos el censo en la ciudad, le organizamos las manzanas, Antonio (con los camiones que él conseguía) organizaba los empleados municipales e iba a levantar la basura. ¡No sabés! Nosotros nos pasamos tres meses laburando para el dengue ¡vivíamos laburando!* [Silvina, entrevista 1/07/2011]

Algunos días más tarde, me llamó al celular para decirme que en ese momento tenía un rato libre para acompañarme a ver al intendente. Me pasó a buscar con su auto y nos dirigimos a la municipalidad. Con total naturalidad, Silvina entró a las oficinas que precedían al despacho del intendente y que no eran accesibles para personas que no pertenecieran a la administración pública. Saludó a los empleados con un beso y preguntó por el intendente por su nombre de pila. Le contestaron que estaba ocupado y que no sabían a qué hora se iba a desocupar, mientras salían de la oficina y nos dejaban allí solas. Inmediatamente Silvina lo llamó desde su teléfono celular e intercambió un par de frases con él. “*Ya nos atiende*”, dijo al cortar. Tomó un termo y un mate que estaban sobre uno de los escritorios y comenzó a cebar mientras me hablaba de sus actividades semanales. Instantes después el Intendente abrió la puerta de su despacho y nos recibió amablemente junto al Secretario de Obras públicas y un Concejal de su partido (UCR). Silvina me presentó como una “*filósofa*” que estaba realizando “*una tesis sobre las asociaciones del sector del agro*” y me invitó a explicar mejor de qué se trataba mi investigación. Luego de la presentación y de aclarar los objetivos de la entrevista y de mi trabajo en general, ella se retiró pues tenía cosas que hacer (RC, 13/07/2011).

Había preparado una entrevista individual con el intendente, sin embargo, ni el secretario ni el concejal se retiraron y estaban muy predispuestos a expresar sus

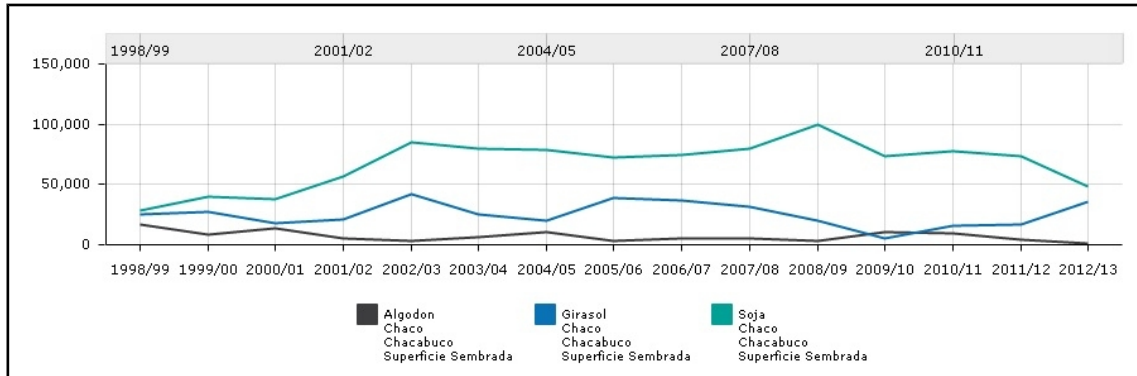
puntos de vista. De manera que desestimé focalizarme en la persona del intendente y abrí la entrevista para que ellos pudieran participar. Pude realizar una sola pregunta a mis interlocutores pues la respuesta abarcó la totalidad del tiempo que tenía a disposición (una hora) antes de que iniciara una conferencia de prensa a la que los tres funcionarios debían concurrir. Les solicité que me hablaran de las principales transformaciones que había vivido el territorio desde su fundación como ciudad en 1914. Espontáneamente, abordaron la profundidad de los cambios generados durante los últimos 30 años a raíz del pasaje de una producción agraria basada en el cultivo tradicional de algodón y alfalfa (principalmente) a otra dominada por el cultivo de soja modificada genéticamente.

El intendente remarcó la transformación de la ciudad en un “*polo de atracción comercial y de servicios*”, elegida, en particular, por inversores cordobeses y santafesinos. Para él, el momento decisivo, lo constituyó el salto de los precios internacionales de las *commodities* que conllevó “*la sojización*” del territorio y el excedente en retenciones impositivas. Según sus cálculos, para el departamento de Chacabuco, del cual la ciudad de Charata es cabecera, las retenciones que los gobiernos nacional y provincial realizan, corresponden a 130 millones de pesos por campaña (entrevista, 13/07/2011). El Secretario de Obras Públicas se encargó de detallar la distribución de dicho excedente: “*La provincia se queda con el 70% y el 30% va para los 68 Municipios del Chaco; de ese 30%, Resistencia se lleva la mitad y la otra mitad va al resto de los 67 municipios, y de acá, que es de donde sale la plata llega el 2,6% de eso*” (*ib.*). En su visión, este flujo de dinero hacia la capital tendría como consecuencia “*el vaciamiento de la zona productiva*” y el desplazamiento de las poblaciones rurales hacia los cordones urbanos en condiciones de extrema precariedad, profundizando “*una brecha cada vez mayor entre ricos y pobres, entre los grandes inversores y un amplio sector marginal*”. En esta coyuntura socioeconómica que se releva de la transformación socioproductiva del territorio, es en la que “*aparece el caso de la RAS haciendo la parte solidaria de atención a las personas de los sectores marginales*” (*ib.*).

En correspondencia con las visiones de los actores políticos locales, los datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca confirmaban un aumento sostenido del área dedicada a la soja desde 1999, en detrimento de cultivos tradicionales como

el algodón y el girasol:

**Gráfico 8. Superficie sembrada (miles de has.) con Algodón, Girasol y Soja para el departamento de Chacabuco (1999-2013)**



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Por su parte, el concejal de la UCR enfatizó la consecuencias del cambio productivo que vivió el departamento en los últimos treinta años: la economía pasó de basarse en la explotación de los montes que cubrían el 70-80% del territorio en el momento de la fundación de la ciudad (1914), a basarse en la intensificación del cultivo de soja que actualmente ocupa ese mismo porcentaje del total de la superficie del departamento:

*Hoy la niña bonita acá es la soja, después hablemos de girasol, de trigo, de algodón (muy poco en el departamento), de alfalfa, maíz, o sea fue sufriendo sus transformaciones. (...) Antes con 100 hectáreas vos tenías una unidad económica, es decir, podías mantener a tu familia. Hoy una unidad económica implica de 500 hectáreas para arriba. Entonces vos ves escuelas cerradas, ves en todos los campos taperas, los van comiendo los grandes (...) Y el riesgo son los capitales de afuera, están entrando muchos capitales de afuera ¡están pagando 80 dólares, 100 dólares la hectárea de alquiler! y un productor de acá eso no lo puede pagar. Hoy un productor acá que quiere alquilar un campo no puede competir con los pools de siembra. Entonces hay escuelas con 5, 10, 15 chicos, van cerrándose los anexos. Vos te vas al campo hoy, empezás a recorrer y ves las casas vacías. Después están los otros que empiezan a aglomerarse, a concentrarse todos en los barrios periféricos y ahí empiezan a pedir ayuda del municipio: casa, terreno, todo le tenés que dar... porque vienen sin nada y el precio de la tierra es altísimo. (...) Antes estaba contenida la gente del campo porque tenía sus gallinas, su huertita, hacía su pan, hoy no hacen pan, no hacen huerta, no hacen pollo. ¿Y qué hacen?, pasan a engrosar las villas miserias o los barrios periféricos, y ahí te vienen a pedir un colchón, una sábana, o una frazada, zapatillas, mercadería, planes sociales. (...) La tecnología empezó a desplazar a la gente. La variedad de semillas son otras, hoy revienta todo en una sola mano, una máquina, una trilladora de sorgo en ese momento ocupaba tres personas, hoy ocupa una sola persona. Las cosechadoras de algodón hoy te hacen todo el trabajo, están sacando con el sistema del stripper, que es lo último que hay, unas 20 hectáreas por día. Yo viví en el campo hasta los 18-20*



*años, en una época nosotros teníamos ¡400 personas en la casa! Y hoy en mi casa hay un solo peón. Yo me acuerdo los campeonatos de fútbol, todos tenían dos o tres equipos de fútbol ¡por agricultor! porque **había 300 tipos por campo ¡cómo no voy a formar dos o tres equipos de fútbol! Hoy en toda la colonia no encontrás ni para formar un equipo, porque no hay más nadie, se terminó esa mano de obra ¡¿Y dónde está esa gente?! Vive de asistencialismo, o vive de la droga o de los robos, de lo que sea. Esto pasó en los últimos 30 años.** [Entrevista 13/07/2011]*

En la visión de este productor, que trabaja un campo de propiedad además de desempeñarse como concejal, la participación en el trabajo rural de los estratos sociales bajos aparece ligada a un orden social, precedente a la aparición de la soja, caracterizado como más efectivo (una comunidad numerosa de más de 300 personas, cohesionada en torno a un patrón, donde no parece haber lugar para conflictos), con elementos recreativos funcionales a la creación de identidad (los campeonatos de fútbol entre estancias) y la posibilidad de recibir instrucción mínima (la existencia de escuelas primarias rurales o anexos). Estas formas de sociabilidad son rescatadas en los testimonios de chacareros recogidos por Balsa (2006a:83) en la pampa bonaerense, asociadas también a un “campo poblado”, a la idea de una “vida más linda”, de mayor densidad social, durante el período de expansión agrícola desde los años '30 hasta los '80. Sin embargo, en la caracterización del trabajo rural que hacen los ex-cosecheros de algodón y ex-trabajadores rurales (en su gran mayoría no propietarios de tierra o minifundistas) que encontramos habitando los barrios periféricos en los que trabaja la RAS, estos aspectos no se verifican.

¿Qué impactos concretos tenía la alianza con el poder político para la RAS? ¿Qué sentidos le asignaban los habitantes de los barrios donde esa alianza se cristalizaba en construcciones edilicias, mejoras de urbanización (ripiado de las calles, iluminación, acceso al agua potable, etc.)? En el apartado siguiente continuaremos restituyendo este entramado social que permite que los actores económicos del agronegocio alcancen los actores locales, en este caso, los habitantes de un barrio de la periferia noroeste charatense.

### **5.3.2 El actor territorial: la periferia noroeste de Charata**

Mariana me invitó a una recorrida por el barrio Siglo XX y llegamos hasta el

barrio en su auto. Los vecinos sentados o parados en la vereda saludaban. Me explicó que ella fue quien propuso a la comisión trabajar en ese barrio y por ello se sentía “*la responsable de los avances y de informar lo que pasa*” (RC, 6/07/2011).

Mariana se detuvo frente a una casita y nos bajamos. Allí vivía la nena enferma de cáncer que estaba siendo ayudada por la RAS. Detrás de la vivienda, habitada únicamente por madre e hija, estaba trabajando un hombre en la perforación para proveer de agua a la casa. Después de explicar en detalle el trabajo que estaba realizando y las dificultades que encontraba (el agua se encontraba recién a 12,5 metros de profundidad y era salada), el albañil nos dijo que “*la señora había salido*” (*ib.*). Volviendo hacia el auto, Mariana ingresó por el frente de la vivienda que tenía la puerta abierta y me mostró todas las reformas costeadas por la municipalidad que habían sido solicitadas por medio de la RAS: el revoque del interior de la vivienda, la colocación del cielo raso, las aberturas (ventanas), el tanque de agua y el baño, incluyendo la edificación del mismo –la vivienda contaba con una letrina separada de la habitación– y la dotación de accesorios sanitarios y aberturas. La RAS también se había encargado de conseguir una cama para la niña, que antes dormía con su madre, colchón, sábanas, frazadas y cortinas para las ventanas (*ib.*).

Desde allí seguimos camino hacia el SUM cuya construcción avanzaba con velocidad. El jefe de los albañiles le aseguró a Mariana que al menos una sala y el baño estarían pronto terminados para poder comenzar con las actividades, las cuales se encontraban suspendidas: el proyecto de adaptación al preescolar y el taller de costura. El manejo aceitado de las relaciones con los operarios de la construcción de la municipalidad (tanto para el caso de la vivienda de niña enferma como para el SUM) y la circulación por los espacios privados de los vecinos (el entrar y salir de la vivienda cuya habitante no se hallaba presente) indicaban que la gestión del territorio del barrio había cristalizado en prácticas naturalizadas por los actores de la RAS. Era el “*Barrio Agrosolidario*” como lo llamó involuntariamente una profesora de gimnasia, durante las actividades recreativas organizadas para el día de la mujer (RC, 08/03/2013). El lapsus de esta animadora, miembro de la comisión directiva del CR desde 2012, confirmaba la visión del barrio como un espacio construido en función de la intervención específica de la asociación del agro.

Al estar ubicado en el centro espacial del barrio, desde el SUM se podía ver

cómo el barrio se había extendido considerablemente desde 2010. Nuevos vecinos estaban construyendo sus “*piecitas*” en terrenos parcelados por la municipalidad. Hacia el otro extremo el barrio terminaba y comenzaban otros, más viejos y más pobres que el Siglo XX, me aclaró Mariana. Por allí me había aventurado durante mi primer viaje a Chaco, en agosto de 2010. El Siglo XX era uno de los barrios que conformaban un cordón periférico en los márgenes del noroeste charatense. Durante mi tercera y última estadía en Charata, en marzo de 2013, recorrí los cuatro barrios que se habían conformado desde los años '80 en adelante y de hablar e interactuar con los vecinos, logrando restituir el proceso de conformación de dicho cordón.

La periferia noroeste de Charata estaba separada por unos dos kilómetros del límite del centro urbano y por unos tres del centro comercial de la ciudad (unos 400 metros sobre una misma calle donde se sucedían negocios y actividades comerciales varias).

El primer barrio que se formó a partir de asentamientos sobre terrenos fiscales fue el “Gral. Levalle”. Circundado de plantaciones de alfalfa y algodón, esos primeros asentamientos eran “quintas” donde todavía se criaban animales (chivas, aves de corral, etc.) y se cultivaban verduras. Los primeros pobladores se ocuparon de desmalezar a mano las parcelas que estaban cubiertas de arbustos silvestres y algunos (pocos) árboles leguminosos como el Itín. Durante el período en que duró la investigación, el barrio contaba con unos 150 habitantes, un quiosco, una escuela de folklore y dos templos evangélicos, pero ninguna asociación o grupo religioso organizaba actividades sociales o de asistencia de cualquier tipo a los vecinos.

No obstante haber sido el primer barrio en conformarse, algunos servicios (cable, tanques de agua potable públicos, ripiado de las calles, etc.) los habían conseguido por sus encendidos reclamos después de la instalación de los mismos en el barrio “Siglo XX” que se conformaría dos décadas después. La conversación con Blanca y Mariela (tía y sobrina respectivamente) daba cuenta de esas vicisitudes:

*MSC: ¿Tienen cable acá?*

*Mariela: ¡No sabés lo que se luchó para tenerlo! (...) Pedíamos, pedíamos y nunca nos acercaban. ¿Sabés cuándo se acercaron? Cuando se empezó a poblar el Siglo XX que hicieron para ¡ahí! ¡para ahí pusieron el cable! Y de ahí la gente se puso y le hicieron la tirada para acá. (...)*

*MSC: ¿Y acá ripiaron hace mucho?*

*Mariela: Casi junto con el Siglo XX.*

MSC: *¿Pero lo pidieron?*

Blanca: *Sí, lo pidieron, también se anduvo para que hagan el ripio acá. Después hicieron la vereda esa que está del otro lado. Tenían que seguir y hacer la vereda para acá pero no pasó más nada. Así es acá. Es muy diferente a todos los barrios ¡el maldito Gral. Levalle!* [Entrevista 13/03/2013]

El segundo en conformarse fue el barrio “La Fe”, durante los años '90. Se trataba del barrio de menor densidad demográfica (unos 80 habitantes aproximadamente), ubicado a unos 500 metros hacia el este respecto al Gral. Levalle. Inicialmente, las familias se acamparon en esos terrenos porque allí se encontraba el basural de la ciudad, de donde se abastecían de alimentos, ropa, calzado, utensilios y objetos de vidrio para vender. A fines de los '90, a partir de la intervención de religiosas católicas, los ranchos y las carpas fueron sustituidas paulatinamente por 27 viviendas de material (compuestas por una habitación, una cocina y una letrina) y se construyó una capilla, un comedor, un taller de costura y otro de carpintería. Salvo una venta de artesanías en madera y un quiosco muy básico, no había ninguna otra actividad comercial en el barrio y esto no cambió en absoluto desde mi primer visita en agosto de 2010 hasta la última en marzo de 2013.

La construcción del barrio La Fe fue financiado por una fundación española a la que las religiosas presentaron el proyecto incluyendo documentación, información biográfica y fotografías de los habitantes. Además, por su intermedio y el de una pediatra que las acompañaba en las visitas al barrio a los fines de controlar el estado de salud de los niños, el basural fue trasladado detrás del cementerio local.

Para los vecinos de este barrio, la mejora en la calidad de vida que suponía acceder a las viviendas de material y el traslado del basural, constituyó la imposibilidad de obtener ganancias por la venta de vidrio y chatarra de los que ya no podían abastecerse (el nuevo basural fue cerrado y puesto bajo vigilancia), la imposición de normas de conducta (prohibición de escuchar música a volumen demasiado elevado, de entablar peleas entre vecinos), de restricciones sobre el uso de las viviendas, en particular en lo que concierne el hospedaje de familiares (sólo eran admitidas visitas por un período no superior a las dos semanas) y sobre el número de habitantes por vivienda (sólo se admitía un núcleo familiar por casa, de manera que los hijos que ya habían procreado debían buscarse otra solución habitacional aunque tuviesen 15 años). Otras cuestiones resaltadas por los vecinos fueron la prohibición de la práctica del culto evangélico y la imposibilidad de obtener la televisión por

cable. Dos vecinos, Morena y Mauro (madre e hijo respectivamente), rememoraban estos inicios y los cambios que significaron las intervenciones de las religiosas y del personal sanitario:

*Morena: Hemos venido. Hemos hecho la carpa. Después hemos hecho el rancho. Tenía todos mis hijos, tengo nueve en total, y aparte todos los sobrinos (...) se han criado en el basural y yo también me alimentaba ahí. Juntábamos cartón, vidrio, hueso, de todo, para tener, para comer. La hermana empezó a hacer proyecto para España, sacando fotos, a mí me sacaba con los pelos así, cuando venía del basural toda sucia, con el carro empujando con los cartones y mandaba a España. Y de ahí tenemos la ayuda para hacer la casa. (...) Y la hermana venía con la doctora a ver a los chicos: ¿no estarán enfermos por el basural?! Pero gracias a Dios ¡¡ni la uña les dolía y hasta ahora viven mis hijos!! Porque decían que comíamos pan del basural pero el pan venía limpito en una bolsa, lo juntábamos y lo comíamos. (...) Y demoraron como 3 años para hacer la casita pero ahora gracias a Dios tenemos la casa. (...) Nomás lo único que nosotros vivimos como preso, porque no podemos permitir 4 o 5 personas, familias, porque enseguida ya le dice la monja ¡No, no puede estar mucha familia!*

*Mauro: Estas casas hace de cuenta que no son de nosotros, son casas prestadas. (...) Si se enoja la monja (...) ¡los saca! Por más mejoría que hagamos, ponele nosotros hicimos ahí el frente, acá no sos dueño de una casa, no sos dueño de hacer nada acá. (...) Mi mamá fue a hablar montones de veces, después levantamos firmas todo acá, también por el tema de [los papeles de] la casa, por el cable ¡nunca! El barrio Siglo XX fue el último que se hizo y tiene cable, tiene ripio, tiene todo. Y acá sólo el ripio cuando era la elección pusieron.*

*Morena: ¡¡Nosotros acá somos los abandonados!! ¡¡Aquí estamos abandonados!! (...) Cuando había el basural no había mañero, porque había que rebuscarse ahí!! Juntábamos trapos, lavabámos y vendíamos en los taller ¡teníamos vida! Y ahora sufrimos. (...) Antes, con un cartón, una botella, te rebuscabas, encontrabas un calzado y ya tenías, una ropa la lavabas bien y ya teníamos. ¿Y ahora? (...) Ahora vemos muchas cosas que no tenemos que ver, uno a otro se roban, antes no robaban, todas las criaturas tenían moneditas. [Entrevista 13/03/2013]*

Después de los “malditos” y los “abandonados”, el tercer barrio en conformarse fue el “Siglo XX”, que comenzó a poblarse a partir del 2008 en terrenos de dominio municipal, unos 400 metros más cercanos hacia el centro respecto a los dos precedentes. Estas tierras correspondían a sembradíos de algodón y alfalfa, había también árboles de mistol y algarrobo. Desde mi primer visita al barrio, a fines de 2010, hasta el último período de investigación realizado en convivencia con los vecinos, en marzo de 2013, observé grandes cambios respecto a los otros dos que permanecían en el tiempo sin modificarse. En el barrio Siglo XX, la población había aumentado considerablemente, se había extendido espacialmente sumando cuatro manzanas más hacia el oeste, respecto al perímetro inicial de seis manzanas. La densidad de las viviendas por manzana había aumentado y consecuentemente su

población, pasando de poco menos de 300 habitantes aproximadamente en 2010 a 400 en 2013<sup>90</sup>. En 2013, las viviendas se encontraban mejoradas en su aspecto (algunas presentaban revoque y muy pocas pintura) y ampliadas. La circulación de personas y vehículos también había mutado: en 2013 relevé un número importante de ciclomotores y algunos automóviles que no había observado previamente. Una estimación de su número arrojaba un resultado global de 1,15 automóviles por manzana, tomando el barrio completo. Además, durante las noches se observaba un tráfico importante de motos, autos y camionetas que no pertenecían al barrio y que circulaban por algunos minutos para luego marcharse. Estos movimientos fueron identificados por los vecinos como consecuencia de la distribución de drogas en el barrio, a partir de los últimos dieciocho meses (desde 2011-2012 aproximadamente). El número de comercios y servicios se había incrementado de manera notable: si en 2010 había una panadería y un quiosco-despensa, en 2013 relevé seis quioscos-despensas, una panadería, una rotisería, una venta de gas, nafta y arreglo de ciclomotores, una venta de ropa y una carnicería. Vendedores ambulantes de panificados y muebles recorrían el barrio con asiduidad. Además, funcionaba una escuela de folklore para niños y adultos dos veces por semana.

Frente a la manzana 4 (lo cual correspondía al centro espacial del barrio), una construcción sobresalía por sus dimensiones, por la pintura de sus paredes y por una gran inscripción en los muros externos: el logo de la RAS. Se trataba del “sueño” del CR hecho realidad, el salón de usos múltiples (SUM). Allí concurrían para realizar distintas actividades vecinos de los tres barrios circundantes e incluso algunos de barrios más alejados (cf. gráfico 9). Sobre esto volveremos más adelante. Cuando realicé la última estadía en Charata, me alojé precisamente en las instalaciones de este salón, construido entre 2010 y 2012 por iniciativa del CR con el apoyo de la municipalidad, sobre un terreno de 900 metros cuadrados, cedido en comodato por un período de veinte años (Mariana, entrevista, 24/06/2011). Frente al mismo, la municipalidad construyó una plaza con juegos para niños, que también era un espacio de reunión para adolescentes y caminata para algunas mujeres que por las tardes realizaban una rutina deportiva para controlar el sobrepeso.

---

<sup>90</sup> La Municipalidad no contaba con datos censales de la población de estos barrios, por lo cual, las cifras son estimaciones que realicé durante mis estadías en función del número de viviendas y del número de habitantes promedio por cada una y sobre la base de un relevamiento parcial realizado por las maestras del CR entre 2010 y 2011.



*Foto 11: El SUM. Charata, marzo 2013.*

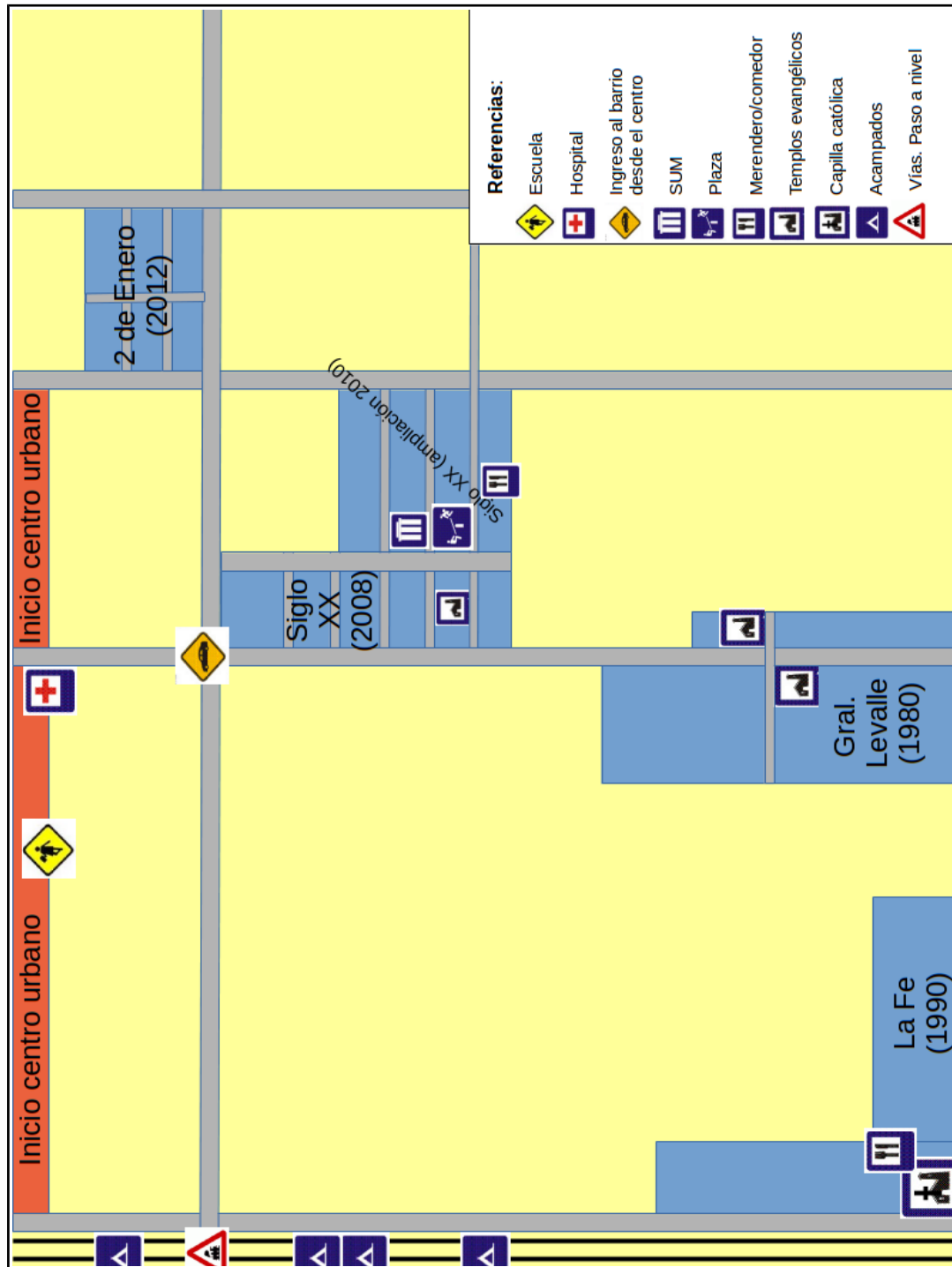
El último de los barrios en conformarse fue el “2 de Enero” que en 2013 todavía estaba poco poblado y correspondía a terrenos que la Municipalidad había cedido a familias solicitantes en el año 2012. Se ubicaba hacia el oeste del barrio Siglo XX, separado por unos 400 metros. Las parcelas se distribuían en dos filas de 3 manzanas cada una y las calles aún no se encontraban ripiadas. Si bien el número de viviendas habitadas no superaba las 10, ya existían dos quioscos.

### **5.3.3 El barrio Siglo XX: los elegidos**

Los primeros datos que obtuve sobre la población del barrio Siglo XX habían sido relevados por Mariana y Emilse desde mediados de 2010 hasta pocos días antes de mi llegada a Charata, en junio de 2011. Durante uno de los primeros intercambios con Mariana, me comentó la dificultad que tenía para manejar las planillas excel y me ofrecí para colaborar. Nos reunimos en su casa algunas tardes para cargar los datos en papel al archivo informático y luego me encargué de sistematizar la información y realizar un informe cuantitativo con los resultados. Mariana me pasó

todos los archivos de su computadora sin vacilar para que yo trabajara autónomamente. Una vez terminado, les envié el material elaborado por mail y todos los miembros del CR celebraron mi colaboración.

**Gráfico 9. Esquema de la periferia noroeste de Charata (2013)**



Fuente: Elaboración propia



Los datos que las maestras habían solicitado a los vecinos eran, para cada miembro del hogar: nombre y apellido completo de cada miembro del hogar, DNI, fecha de nacimiento, nivel de instrucción, ocupación; y en relación con la vivienda: número de habitaciones, número de dormitorios, número de camas, tipo de sanitario (letrina, baño completo/incompleto), tipo de cocina (a gas, a leña, horno de barro), medio en que provee agua (pozo, tanque público, recolección de agua de lluvia), instalación eléctrica, número de mesas y de sillas, si posee heladera, televisión y plancha.

De acuerdo a dicho relevamiento parcial<sup>91</sup> realizado en las seis manzanas iniciales (asignadas en 2008), la población era de 281 personas para 71 viviendas censadas, siendo el número de mujeres (147) levemente mayor al de hombres (134), resultando en un índice de masculinidad de 91,1%. La población de ancianos (>70 años), prácticamente inexistente, contaba sólo un caso, mientras que los porcentajes más elevados se encontraban en los grupos de adultos jóvenes de 20 a 39 años (100 casos sobre el total de 281, 36%) y de niños de 0 a 12 años (111 casos sobre el total, 39,5%).

**Cuadro 5. Distribución por franjas etarias de la población del barrio Siglo XX**

| <b>Franja etaria</b>       | <b>Nr.</b> | <b>%</b>    |
|----------------------------|------------|-------------|
| Adultos >70 años           | 1          | 0.3%        |
| Adultos > 40 años          | 27         | 9.6%        |
| Adultos jóvenes 20-39 años | 100        | 35.6%       |
| Adolescentes 13-19 años    | 30         | 10.7%       |
| Niños de 3-12 años         | 85         | 30.3%       |
| Niños < 3 años             | 26         | 9.2%        |
| Sin datos                  | 12         | 4.3%        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>281</b> | <b>100%</b> |

Elaboración propia sobre censo de la RAS (2010-2011)

Sobre el total de viviendas censadas se evidenciaba la elevada proporción de

<sup>91</sup> Del total de parcelas existentes en 2011 (122), 39 no poseían ninguna vivienda construida y 83 poseían una construcción de una pieza como mínimo. Del total de viviendas-hogares (83), las maestras relevaron los datos para 71, mientras que 12 no fueron censados por no encontrar nadie en los distintos momentos en que concurrieron al barrio. En consecuencia, la muestra obtenida por las maestras alcanzaba el 85,5% del total de viviendas-hogares existentes en ese momento.

núcleos familiares (NF) numerosos, en efecto, el 63% de los mismos (45 NF) poseía cuatro o más convivientes. Asimismo, existía un número elevado (22 casos sobre 71) de NF con “situaciones especiales” como enfermedades crónicas (epilepsia, cáncer, pérdida progresiva de la visión), discapacidades (malformaciones en los huesos, parálisis cerebral, retraso mental), etc.

En cuanto a las ocupaciones de los habitantes adultos de ambos sexos mayores de 19 años (128 casos), un primer dato que se destacaba era que la población de hombres y mujeres con trabajos estables y en condiciones de regularidad laboral era significativamente menor respecto a la población en condiciones laborales precarizadas, alcanzando sólo el 7% del total (9 casos sobre el total de 128).

Observando el tipo de actividad por sexo, para las mujeres, se destacaba la actividad doméstica en la casa propia (24 amas de casa sobre 70 mujeres mayores de 19 años, esto es, 34%) y en otras casas (14 empleadas por hora en tareas de limpieza y cuidado de personas sobre el total de 70, es decir, 20%). En cuanto a la actividad de los hombres, sobresalían los trabajos rurales (8 casos sobre un total de 58 hombres mayores de 19 años, 14%) y la albañilería (7 casos sobre el total de 58, 12%). Estos porcentajes podían incrementarse al sumar los jornaleros (10 casos, 17%) quienes en ocasiones trabajaban en el campo, pero también podían desempeñarse como albañiles o en otras actividades manuales, según los requerimientos.

**Cuadro 6. Ocupaciones de los habitantes (censados) del barrio (adultos mayores de 19 años, ambos sexos)**

| Ocupación  | Nr. Habitantes |
|--|----------------|
| Sin datos (no responde)                                      | 37             |
| Ama de casa  | 24             |
| Empleada doméstica y cuidado de personas (niños y ancianos)  | 14             |
| Jornalero/changarín (eventual trabajador rural y albañil)    | 10             |
| Empleado/a en empresas o comercios                           | 9              |
| Peón rural   | 8              |
| Jubilado/Pensionado por discapacidad u otros                 | 8              |
| Albañil  | 7              |
| Contratado/a municipal diversas tareas                       | 3              |
| Elaboración de panificados y comidas                         | 3              |
| Comerciante  | 2              |
| Otros: <u>bicicletero</u> , camionero, enfermero, ladrillero | 5              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>130</b>     |

Fuente: Elaboración propia sobre censo de la RAS (2010-2011)

Esta información cuantitativa a la que accedí en 2011 y que sirvió como un primer acercamiento a la población del barrio Siglo XX, fue completada con las 39 historias de vida recogidas durante la estadía en 2013, entre los habitantes de la periferia noroeste de Charata. Una primera observación sobre el conjunto de las mismas, fue la notable disparidad entre géneros en relación con su disponibilidad para interactuar con una antropóloga. En efecto, 31 de estas historias de vida correspondían a mujeres de entre 20 y 73 años de edad, mientras que sólo ocho de ellas correspondían a relatos de hombres, de entre 25 y 45 años de edad. Cuando recorría el barrio, encontraba vecinos en la vereda y los abordaba para interactuar con ellos, los hombres se retiraban y me dejaban hablando con las mujeres. Al llamar a la puerta y presentarme, si el que atendía era un hombre, me pedía que aguarde mientras llamaba “a la señora” o que pase en otro momento pues “la señora no estaba”. Cuando pedía explícitamente a las mujeres para hablar con sus maridos, los hombres se acercaban y accedían a contarme sus historias, pero la mujer siempre estaba presente y acotaba para completar el relato, así su marido se lo pidiese o no.

Esta particularidad de la interacción de una mujer-antropóloga en el territorio se conectaba con la relación previamente sedimentada entre los habitantes de los barrios y las asociaciones civiles o religiosas, donde son las mujeres las que más interactúan cara a cara con los miembros del CR (en su gran mayoría, también mujeres<sup>92</sup>), las monjas católicas o los pastores y pastoras evangélicos. Esto se debe a que la mayor parte de las actividades motorizadas por la red o los grupos religiosos se destinan a una población femenina (taller de costura, clase de gimnasia, feria de ropa, clases de cocina, festejo del día de la mujer, etc.) o infantil (copa de leche y comedor, sala de adaptación al preescolar, taller de dibujo, eventos y distribución de regalos para el día del niño, para Navidad, etc.). Esta situación concuerda con lo observado en otros estudios de acciones solidarias, humanitarias o de filantropía destinadas a poblaciones marginales, como muestra Selim (2014:50-51).

Las historias de vida de los habitantes de los barrios de la periferia noroeste de Charata pusieron en evidencia la relación entre estas personas, el trabajo y la vida rural. El 67% de los entrevistados (26 personas) eran oriundos de zonas rurales del

---

<sup>92</sup> Por ejemplo, en 2013, sólo había un miembro activo del CR (es decir, que estaba presente en las acciones organizadas en el terreno y participaba en las reuniones donde se tomaban las decisiones que concernían dichas acciones) que era hombre, mientras el resto de los miembros activos (diez) eran mujeres.

sudoeste charatense (Pampa Ávila, Mesón de Fierro, Pampa Landriel, Colonia Juan Lavalle, Pampa Flores, Pampa Cejas, Gancedo, Pampa Gallego, Tolderías), de la zona rural de Resistencia (Gral. San Martín) y de la provincia de Santiago del Estero (Quimilí). El 72% (28 personas) manifestó provenir de una familia de trabajadores rurales (con o sin propiedad de la tierra) y el 56% (22 personas) realizó en algún momento de su vida trabajos ligados al sector rural, en la gran mayoría de los casos se trataba de ex cosecheros de algodón. El cuidado y carneado de animales, la carpida de cultivos, el alambrado de los campos, la explotación del monte para realización de postes, durmientes y carbón, fueron también señaladas por los entrevistados como tareas que realizaban en los campos.

De acuerdo a sus relatos, la caracterización del trabajo rural comprendía duras condiciones de vida y de trabajo en el campo (habitaciones de extrema precariedad o pernoctación a la intemperie, extensas jornadas laborales, esfuerzos físicos con consecuencias para la salud, en particular la columna vertebral, etc.), además de conllevar una importante precariedad en las condiciones trabajo (a destajo, bajos salarios y contrataciones por temporada) y escasas posibilidades de acceder a los servicios públicos básicos para ellos y su familia (instrucción primaria o servicios de atención sanitaria). Las siguientes escenas en palabras de dos habitantes de estos barrios ilustran adecuadamente esta realidad:

*Vecina del barrio Siglo XX: Nos criamos cosechando, iba la familia completa, era un sufrimiento. Nosotros no teníamos casa, andábamos de un campo a otro, con todas las cosas andábamos. Eso me acobardó, por eso yo quería tener lo mío. Dije: yo no voy a andar como me crié. Era a cosechar, después a carpir, a cortar palo de escoba. (...) Íbamos de acá a 30-40 km de acá, para la zona de Tolderías, nos llevaban con todas las cosas. El patrón venía y nos llevaba con un camión y cuando terminaba la cosecha nos traía de vuelta. Éramos las cuatro mujeres más grandes, mi mamá y mi papá. (...) Eso te cansa, es mucho sacrificio, mucho sufrimiento (...) y cuando se termina la campaña no hay nada, teníamos que salir a hacer algo. (...). Mi papá y mi mamá cosechaban y nosotras también nos hacíamos una bolsita con cualquier cosa y sacábamos el algodón con la mano. Después nos poníamos las maletas y eso es lo que te funde la cintura. Es un cinto, al cinto se le sacan las hebillas y se le pone un gancho que va enganchado a la maleta (es del material como la pelopincho o si no te dan las bolsas de yute) y se pone en la cintura. Cuando se va cargando la maleta tenés que abrir las piernas y mandar para abajo y la vas arrastrando. Al principio era un juego, cuando abandoné la escuela a los 11 años ya empecé a trabajar en serio y me hacía mi platita. (...) Una vez fuimos a carpir la soja con mi abuelo y mi hermana que estaba embarazada para el lado de Gancedo (...). El patrón nos dejó con mercadería pero se olvidó de nosotros, pasaron 15-20 días. Se nos terminaba todo y mi abuelo salía a cazar iguana, mulita. No volvía el patrón y salimos a buscar, encontramos un sembradero de zapallo y de sandía. No me voy a olvidar nunca ¡qué sufrimiento! (...) yo habría tenido 10-11*

años. [Trabajadora en taller textil montado por el CR en el SUM, 31 años, entrevista 15/03/2013]

Vecina del barrio Gral. Levalle: *Yo soy de Mesón de Fierro, me crié ahí. Estaba con mi papá y mi mamá, cosechaba algodón a mano, teníamos animales... Después me junté a los dieciséis años, hice mi casita y así. (...) Éramos doce hermanos. Cuando ponía gente mi mamá había 10-20 cosechando y nosotros doce trabajábamos, duraba dos meses la cosecha. No nos mandaban a la escuela por eso, aprendí a copiar mi nombre y así firmo. Nunca fuimos a la escuela, porque nos mandaban a cosechar y quedaba lejos la escuela. Los últimos tres hermanos cuando vinimos a la ciudad fueron a la escuela, pero después de todos los otros, ni uno. (...) Cuando vino la creciente [mis padres] abandonaron el campo, los animales, todo. Esa parte era todo bajo, mucho tiempo estuvo el agua, no había para que saliera el agua. No volvieron más (...). La casa cayó. Acá estaban en un ranchito, después la municipalidad los ayudó con una piecita. Mi papá se enfermó en esa agua y después murió. Yo en ese momento ya estaba juntada con mi esposo. Él también trabajaba en el campo, cosechaba, estaba 20 días y volvía, y así (...) Ahora él trabaja como albañil.* [Alumna del taller de costura organizado por el CR en el SUM, 43 años, entrevista 22/03/2013]

Según los testimonios recogidos, las condiciones de vida y de trabajo en el campo constituían uno de los motivos más importantes del traslado de las zonas rurales a la periferia del conglomerado urbano aledaño y del abandono del trabajo rural por otros oficios, siendo los más recurrentes, como vimos, la albañilería en el caso de los hombres o el empleo como personal de casa particulares en el caso de las mujeres. Investigaciones en curso sobre el mercado laboral algodonero en Chaco muestran que la mecanización de la cosecha de algodón (el cultivo tradicional de la región chaqueña) no cambió las condiciones laborales ni las dinámicas salariales previas de los trabajadores (remuneración a destajo, ya sea en pago por kilo de algodón recolectado a mano o en pago a porcentaje por hectárea para los operarios), sino que permitió la continuidad de las formas de explotación de la fuerza de trabajo<sup>93</sup>.

Otros motivos del abandono de la actividad rural señalados por los entrevistados fueron la gran inundación durante los años '80 y la modernización de la producción agrícola durante los años '90. Dos habitantes del barrio Siglo XX vivieron esa transición siendo niños:

*Vecino 1: Soy de Mesón de Fierro, un pueblito rural a 40 km de acá. Nos dedicábamos a la pequeña agricultura. Teníamos animales: caballo, vaca, chancho. Sembrábamos algodón, maíz, sorgo. Eran 100 hectáreas, 30 para cultivo y el resto*

<sup>93</sup> Por ejemplo, Rosati (2014) muestra cómo a los fines de incrementar la propia remuneración, el trabajador prolonga su jornada laboral, se autodisciplina e incrementa su productividad, mientras que el empleador podría eventualmente bajar la remuneración "argumentando una 'mala calidad del trabajo' o bien, apropiarse directamente de una parte del salario, simplemente pagándole una cantidad menor de la que ha recolectado".

*era monte. (...) Vendimos porque ya no se podía producir más. Antes se trabajaba con animales, después empezaron los tractores y la falta de lluvia hizo que emigremos al pueblo. Eso fue el 97' o 98'. Se vendió y, como dicen muchos, se le dio la oportunidad a la gente que puede trabajar, que está mejor. (...) Gente que tiene plata y puede comprarse las máquinas, tractores, esas cosas. Los animales fueron quedando atrás. El campo venía de mi bisabuelo, después quedó mi abuelo, pero al fallecer él, el campo quedó en sucesión y eran varios hermanos y cada uno reclamaba su parte. (...) También, Mesón está a más de 30 km de Charata y en caso de enfermedad, si están feos los caminos, no podés salir del campo. [Contratado por la municipalidad, 41 años, entrevista 19/03/2013]*

*Vecino 2: Mi papá tenía una propiedad de 100 hectáreas en Colonia Juan Lavalle, 40 de campo y 60 de monte. Sembrábamos algodón, maíz, zapallo, sandía, todas esas cosas. (...) Cuando era la cosecha de algodón alcanzaba pero después apenas para comer... Así se metimos a hacer postes, leña, rollizo, carbón con la madera del monte. Somos once hermanos, dos chicas nada más trabajaban en el pueblo, el resto trabajábamos en el monte. Yo de los nueve años empecé a ayudar a mi viejo en el monte. (...) Después, mi viejo trabajaba con un hermano el campo y nosotros éramos peones en otros campos, porque éramos muchos. (...) Hace veinte años nos vinimos a Charata porque nos iba mal, no valía nada el algodón y del monte no quedaba nada, habíamos sacado toda la madera. Teníamos caballo, vaca, chivo, gallinas, pero tampoco con eso podíamos vivir. (...) Nos instalamos en Charata porque era la ciudad más grande y más linda que había, entonces pensamos que iba a haber más trabajo acá. En el 82-83, se inundó la colonia, todo el Chaco era un mar, por eso la gente se volcaba al pueblo. (...) El campo valía poco la hectárea, ahí fue que mi viejo vendió regalado la propiedad, apenas para comprarse una casa le alcanzó. [Albañil, 49 años, entrevista 06/03/2013]*

Como se desprende de estos relatos, los habitantes de las zonas rurales se desplazaron hacia los márgenes de la urbanización más próxima, la periferia charatense, acompasando las transformaciones del paisaje y la economía de la zona. Las condiciones de existencia asociadas a la pequeña agricultura familiar, desarrollada en superficies de alrededor de 100 hectáreas, donde se practicaban cultivos diversificados y cría de animales, fueron dejando lugar, primero a la explotación de los bosques naturales que pronto mostró sus límites, y luego, a la mecanización ligada a la intensificación agrícola y la mono producción de soja transgénica. En esta restitución histórica se reconoce el proceso de “sojización” al que hacían mención más arriba los referentes políticos locales y, en la sección precedente, los ingenieros agrónomos y que también encontramos en la bibliografía especializada<sup>94</sup>.

Como desarrollaremos en el próximo apartado, la visibilidad (frecuentes entrevistas a los miembros del CR en diarios, radios y canales de televisión locales)

---

<sup>94</sup> Para la caracterización del proceso de transformación agrícola en Chaco, véanse los trabajos de Valenzuela (2005), Torrella et al. (2005), Rosati (2014), Adamoli et al. (2011).

de las intervenciones concretas en el territorio (la construcción del SUM, de la plaza, el ripiado de las calles, el cableado para la televisión) destacó al barrio y a sus habitantes por cierta situación de privilegio, puesta en evidencia en particular, por los vecinos de los barrios aledaños. La distinción entre “*los protegidos del intendente*”/ “*los elegidos de la RAS*” y los habitantes del resto de los barrios fue incluso objeto de preocupación y discusión en la comisión directiva del CR mientras realizaba el último período de investigación (RC, 15/03/2013). En los apartados que siguen profundizaremos cómo esta distinción se fue construyendo y qué actores se fueron involucrando en ese proceso.

#### 5.3.4 La mejora de las “*condiciones socioculturales*” de los elegidos

Con la disponibilidad de capital (a partir de la transformación de la sojaronada) y el objetivo de “*mejorar las condiciones socioculturales*”, sólo restaba decidir a quiénes destinar las acciones solidarias. Ana María explicaba los motivos “pedagógicos” por los que habían elegido el barrio Siglo XX y cómo se habían vinculado solucionando problemas prácticos de las viviendas como el almacenamiento de agua (donación de tanques de agua plásticos con canilla) y el reparo del sol (construcción de una galería de mediasombra):

*Dijimos vamos a hacer un trabajo social en algún barrio y elegimos ese porque era un barrio joven, nuevo, con gente joven, con niños pequeños y consideramos que cuando hay niños y las personas son jóvenes se pueden cambiar ciertas actitudes, conductas... No sé si cambiar del todo pero sí darle una orientación para mejorar su forma de vida. (...) Vino la época del dengue y (...) nos dimos cuenta que esta gente no tenía cómo almacenar el agua porque para protegernos del dengue les decíamos que no tenían que usar ciertos recipientes, pero ellos no tenían otra forma de almacenar el agua que en tachos. Se trató de conseguir con la municipalidad que cada familia tenga su tanque de agua con tapa... y ya nos fueron conociendo. Después llegó el verano y decíamos esta pobre gente que la casa es pequeña y dónde se van a guarecer con el calor y como teníamos media sombra que nos había quedado de la época del dengue, a alguien se le ocurrió de hacer una galería con media sombra. Entonces la RAS le daba al dueño de la casa la media sombra, las maderas para implantar la estructura y el dueño de casa la ponía... hicimos eso. Después, le dimos un árbol a cada familia para que lo plantaran en la vereda. Esas fueron las primeras actividades. [Ana María, entrevista 23/06/2011]*

Poco después de que la epidemia del dengue lograra contenerse, la RAS volvió al barrio y propuso la construcción de una galería de mediasombra para las viviendas

y la arborización del lugar. Para ambas acciones se procedió de la misma manera en que también se había efectuado la distribución de tanques para el almacenamiento de agua. Las docentes comenzaron por citar a los vecinos en la casa de Doña Nora, una santiagueña de 64 años, madre de once hijos y abuela de veintiún nietos. Doña Nora había abandonado su marido veinte años atrás, con el cual vivía en el campo, a causa de los maltratos recibidos y ahora vivía con dos de sus hijas, sus respectivas parejas y los hijos de éstos (tres niños, de los cuales uno era discapacitado). Anteriormente a la llegada de la RAS al barrio, uno de sus hijos había negociado la bajada de la luz al barrio con el candidato opositor al intendente. Hasta la construcción del SUM, las reuniones se realizaban en su casa y ella devino una de las interlocutoras privilegiadas de las maestras en el barrio.

Así, mientras la asociación ponía los materiales para aquellas primeras acciones, los vecinos debían comprometerse a participar en las reuniones a los fines de “asesorarse” sobre la forma correcta de colocar la mediasombra o los árboles, recibir los dones y, finalmente, fijar una fecha para llevar a cabo el trabajo, bajo la supervisión de los integrantes del CR. Como Doña Nora ya se había consolidado como interlocutora frente a la asociación, cuando la RAS intercedió ante la municipalidad para la instalación de un tanque de agua potable de 5.000 litros en el barrio, el patio delantero de su casa fue el lugar elegido para colocar tamaño símbolo de riqueza. Doña Nora debía encargarse de hacer respetar los horarios de retiro del agua y los litros por familia de acuerdo a lo establecido por la municipalidad.

En esta iniciativa vemos cómo la RAS logra involucrar al actor estatal en las propias dinámicas de intervención territorial, de modo que la solidaridad del agro comienza un corrimiento, un desplazamiento del *dar* al *mediar*. El donatario será el Estado, pero los dones sólo serán accesibles en razón de la intervención del CR. Es en este sentido que la acción solidaria deviene en una acción de mediación, tal como ilustra el testimonio de esta vecina del barrio Siglo XX:

*Me acuerdo que yo le pregunté a la señora que es directora de la escuela: ¿y por intermedio de ustedes se puede pedir el ripio? Porque la gente va a trabajar y el barro... y ahí se pidió el ripio.* [Entrevista 25/03/2013]

Varias de las acciones que observé en el terreno o que me relataron los habitantes del barrio y los miembros del CR ponen en escena la alianza entre la asociación del agro y la municipalidad de Charata a los fines de la intervención en el



barrio, tal como aparece en este relato de Doña Nora:

*El intendente, muy bueno con nosotros. (...) de este lado del alambrado había unas plantas de tuca grandes y cuando muchas mujeres salían a trabajar decían que salían gentes de ahí y las atacaban. Entonces hicimos una reunión en mi casa con Chela y otras manzanas. (...) Siempre que hacían las reuniones con el intendente y las maestras [de la RAS] era en mi casa. Pedimos que saquen esas ramas y pedimos el ripio y todo nos hizo el intendente (...). [D. Nora, entrevista 09/03/2013]*



*Foto 12: El lugar del agua. Charata, agosto 2010.*

En 2011, la construcción del SUM volvió a involucrar a los tres actores: la municipalidad de Charata asumió la donación de la gran parte de los recursos necesarios para la misma. Así, cedió en comodato el terreno de 900 metros cuadrados y delegó a un grupo de seis/ocho empleados municipales (albañiles) para su construcción, además de aportar 23.000 pesos (5.569 dólares<sup>95</sup>) en materiales. Por su parte, el CR financió otros costos de materiales con la recaudación de sus eventos anuales (la cena y la marcha o caminata deportiva). Los habitantes del barrio (principalmente mujeres) y voluntarios de una iglesia evangélica se encargaron de colaborar manualmente con la obra.

Finalmente, en 2012 se logró terminar esta gran construcción de dos plantas y unos 120 metros cuadrados de superficie cubierta, la cual se impone frente al conjunto de pequeñas viviendas (de no más de uno o dos ambientes, más baño o

<sup>95</sup> Según cotización del dólar para la venta del 27/06/2011 (1 dólar = 4,13 pesos).

letrina) que lo circundan, revelando por su materialidad, una distinción simbólica para los pobladores.

El edificio está provisto de alarma contra robo con sensor de movimiento, conectada a la comisaría de la ciudad y durante mi última estadía se estaban solicitando presupuestos para colocar rejas en las ventanas. Dentro del SUM se organizan las actividades orientadas a los vecinos, como se describe a continuación:

La planta baja está constituida por el gran salón, la cocina, un pequeño cuarto que funciona como biblioteca, el baño y un depósito. En el salón se organizaban festejos (Día del niño, de la Mujer, de la Madre, Navidad, etc.), las ferias de ropa, el taller de dibujo para niños y adolescentes de seis a quince años y el proyecto de adaptación al preescolar para niños de tres y cuatro años. Está provisto de mesas y sillas de madera para adultos y de menor tamaño para los niños, un centro musical y todos los materiales y juegos para el mencionado proyecto. En sus paredes blancas colgaban láminas con motivos infantiles, una cartelera con la lista de los proyectos que realiza la RAS en el barrio, el organigrama con cargos y respectivos nombres de los miembros de la comisión directiva, algunas pocas fotos de eventos y grandes paneles de promoción de la RAS y sus actividades en Charata. Además del nombre de la RAS y de los proyectos, los paneles exponen imágenes de los destinatarios, profesionales involucrados en las acciones, colaboradores en pleno desarrollo de una tarea o miembros de la comisión directiva.

La cocina, provista de heladera, piletas de lavado y cocina a gas, no poseía hasta ese momento instalación de agua. Allí se habían realizado talleres de cocina para enseñar a las mujeres del barrio a preparar platos a base de soja y se habían dado algunas charlas de nutrición (cómo llevar una dieta equilibrada, etc.). En efecto, en un ángulo de la mesada encontraba el Recetario de “Sojita y Sojito” elaborado por la RAS y SOJARES, que instruye sobre las bondades nutricionales de la leguminosa, las particularidades de su preparación y propone algunas recetas de comidas a base de soja.

En el depósito se guardaban cajas y bolsas de ropa donada para la organización de las ferias americanas con precios simbólicos para incentivar la adquisición de

vestimenta estrictamente en función de las necesidades<sup>96</sup>, y productos de limpieza; aunque la habitación estaría destinada, en un futuro, a convertirse en un segundo cuarto de baño. Por último, un pequeño cuarto que conecta el baño, depósito y el salón funcionaba como “biblioteca”. En este lugar, sobre una estantería de metal de escasas dimensiones y un tablón de madera apoyado contra una pared, se encontraba literatura infantil, algunos diccionarios y enciclopedias, revistas escolares (Anteojito, Billiken, etc.) y varias copias del Recetario de Sojita y Sojito que ya mencionamos.



Foto 13: La biblioteca. Charata, marzo 2013.

En la planta alta se encontraba montado y funcionaba el taller de costura, provisto de dos aires acondicionados, once máquinas para distintos tipos de costura y demás materiales y herramientas necesarias para coser. Sobre la pared del fondo, ocupando la centralidad del muro y en continuidad espacial con la mesa donde se sientan alumnas y costureras, se observaba un cartel decorado con botones del nombre del taller textil que allí funciona: “Cosiendo futuro”, el cual remite al nombre del programa que financió parte de su equipamiento: se trata del programa

<sup>96</sup> Tanto la Red Solidaria como la RAS han implementado esta modalidad pues habían constatado que si donaban “bolsones de ropa”, la donación “no se valoraba”: las bolsas se encontraban tiradas junto a la basura o se acumulaban sin ser usadas. En cambio, con la modalidad de “compra”, las personas seleccionaban y adquirían sólo aquello que necesitaban.

“Semillero del Futuro” de la empresa Monsanto<sup>97</sup>. Sobre otra de las paredes de la planta alta también encontramos algunas fotos de las mujeres que concurren al taller y una impresión a color del modo en que el cereal puede convertirse en una donación para cubrir la necesidad de un destinatario.

Además de los recursos económicos, de mano de obra y los bienes (terreno) que el actor estatal puso a disposición del CR, éste también logró que el Municipio contrate a dos mujeres para la limpieza del SUM y que frente al mismo se construya la única plaza con juegos para niños de toda el área (los cuatro barrios de la periferia noroeste que describimos).

### 5.3.5 El territorio de la solidaridad

Llegué al barrio en marzo, cuando todavía hacía calor pero la seca había pasado, llovía seguido. Los miembros del CR me ofrecieron la comodidad de sus casas para alojarme, pero ante mi propósito de convivir un mes con los vecinos del barrio Siglo XX, accedieron sin problemas para que me instale en el SUM. Me llevaron una cama, un colchón e instalaron un pequeño calefón eléctrico en el baño. Mariana había prevenido a las dos encargadas del SUM de mi llegada para que tuvieran todo limpio. Ellas, junto a dos trabajadoras del taller textil, me ayudaron a armar la cama que estaba en partes y a subir el colchón por la escalera. Me instalé en el taller de costura.

Mi vida comenzó a ajustarse al contexto del barrio. La lluvia traía consigo una multiplicidad de nefastas consecuencias: no podía salir pues el fango de las calles y veredas hacía peligroso su tránsito, no obstante tenía botas de goma era casi

---

<sup>97</sup> Como ya se señaló en la primera sección (capítulo 3.5), parte del financiamiento para la instalación del taller de producción textil fue otorgado en 2011 por el programa *Semillero del Futuro* de la empresa Monsanto SA. En dicho taller trabajan cinco mujeres del barrio Siglo XX bajo la dirección de una costurera experta (quien también es la maestra de costura del taller de aprendizaje), de lunes a jueves por un total de 8 hs. semanales. La ganancia de la venta de la producción es a destajo (por cantidad de piezas producidas) y la misma es repartida entre la costurera experta y las trabajadoras, descontando gastos de luz y materiales, en una relación de 2 a 1 (la costurera experta gana el doble por pieza de lo que gana una trabajadora), según lo decidido por la comisión del CR. El trabajo no es continuativo y las trabajadoras sólo se desempeñan si el CR consigue que le encarguen alguna confección como por ejemplo, manteles, remeras para colegio, etc.. En ninguna de las tres estadías realizadas en Charata observé el taller funcionando: o las máquinas estaban rotas, o faltaban insumos, o bien clientes para adquirir la producción.

imposible no resbalar al tratar de desplazarme; por la ventana no veía a nadie circular por el barrio, ni siquiera los vendedores de pan casero andaban con sus canastas; la perforación hasta las napas se obstruía y me quedaba sin agua para las necesidades básicas; si los chubascos eran muy fuertes o la tormenta se prolongaba, el salón principal se inundaba y el piso se electrificaba, al transitarlo con calzado común, provocaba descargas eléctricas de intensidad moderada y una multitudinaria fuga de hormigas negras que trepaban encolumnadas hacia el taller de costura.

El abastecimiento era complejo, algunas cosas básicas como yerba, galletitas o fiambre podía adquirirlas en las despensas del barrio, pero para la gran mayoría de los insumos (incluida el agua para consumo) debía trasladarme hasta los supermercados del centro, distantes de tres kilómetros y volver con la bicicleta cargada por los arenales o el barro. Por las noches, si la luz permanecía encendida más allá de las once, los adolescentes que merodeaban por la plaza se divertían arrojando piedras sobre el techo de chapa, provocando una seguidilla de estruendos.

Las vecinas, que me habían recibido tan amablemente junto a Mariana, programaban el timer del equipo musical para que sonara a su volumen máximo a la mitad de la noche, me cortaban la luz desde el pilar con el medidor y la llave de corriente que se hallaba fuera del edificio o venían conmocionadas a contarme de urgencia que fulanita o menganita habían visto unos hombres que querían entrar al SUM por el techo y por las ventanas de atrás. Quedaba claro que me había instalado sobre un hormiguero, literal y simbólicamente.

El SUM constituía un espacio simbólico de relevancia para los vecinos y el desafío consistía entonces en entender cómo se había construido ese espacio y cómo se jugaba allí la relación entre el CR y el territorio en cuestión.

El proyecto de construir un salón para el barrio, donde sus habitantes pudieran organizar eventos y celebraciones sociales entre los cuales fueron citados: fiestas de cumpleaños, festejos por matrimonios o aniversarios, velatorios, etc., constituyó una motivación importante para los vecinos. Así, las distintas valoraciones confluyen en torno a la construcción de un espacio “*de todos*” y “*para todos*” comportando el cuidado correspondiente. Este relato se encuentra tan arraigado que hasta los niños del barrio lo repiten espontáneamente.

Sin embargo, una vez finalizada la obra, la disponibilidad del salón comenzó a ser objeto de controversias. En efecto, si bien la construcción se encontraba terminada, el SUM aún no se consideraba “habilitado” para los usos que motivaron su construcción. Esta situación generó cierta expectativa en los vecinos en relación con la ampliación de los usos del mismo que se iban ligando a percepciones de selectividad de los usuarios.

Chela, una de las encargadas del SUM, reconocía que para ella el salón era “*como su casa*” (RC, 5/03/2013). Madre de dos hijos en los primeros años de escolaridad, a sus 25 años de edad y casada con un trabajador rural que estaba desocupado en el momento en que realicé la investigación, Chela era quien mantenía la familia trabajando por hora como doméstica en dos casas y manteniendo la limpieza en el SUM. También era una de las cinco trabajadoras del taller textil “Cosiendo futuro”, aunque aquello sólo le procuraba exiguos ingresos de manera saltuaria. Chela se vinculó con las maestras desde los primeros momentos en que éstas llegaron al barrio y además conocía a Antonio, el presidente del CR, por ser miembro de la iglesia evangélica que él pastorea. Las maestras la llamaban a su celular para pasarle avisos y comunicaciones sobre eventos o actividades o tener novedades del barrio. Esto la distinguía de Doña Nora, la otra encargada del SUM a quien ya presentamos más arriba, quien por no poseer celular, quedaba fuera de ese circuito de comunicación directa con el CR. Por ejemplo, durante mi permanencia en el barrio, si los miembros del CR no podían comunicarse conmigo al celular, la llamaban a Chela y ella venía a buscarme al SUM para pasarme el mensaje.

El hecho de trabajar en el SUM y de poseer las llaves de este lugar les daba a las dos mujeres un acceso irrestricto a los locales y a las cosas que allí se encontraban. Chela acudía al salón con sus hijos y doña Nora con sus nietos; los niños utilizaban los materiales didácticos, los libros y los juegos, mientras ellas realizaban sus tareas. También los hijos de al menos dos trabajadoras del taller textil solían venir con ellas cuando pasaban a saludar o a charlar un rato con Chela. Los niños de las cuatro mujeres jugaban juntos en el espacio del SUM dedicado al proyecto de adaptación al preescolar.

Sin embargo, cuando en una ocasión una mujer concurrió al taller de aprendizaje de costura con su hija y su sobrina, de dos y doce años respectivamente,

Chela le comunicó delante de las demás participantes del taller que no se podía asistir con niños a los talleres. El siguiente fragmento del cuaderno de campo pone en evidencia el contraste entre la disponibilidad del espacio del SUM para los vecinos y para el grupo de mujeres “*más cercanas al CR*” por su relación al taller textil (5 mujeres, entre las cuales Chela) o a la limpieza del SUM (Chela y doña Nora):

*Fui a cerrar la puerta a la planta baja y vi que había dos nenas sentaditas en un rincón. Les pregunté si estaban con alguien y la mayor me dijo que sí, que esperaba a su tía que estaba en el taller de costura. Les ofrecí que pasaran a la biblioteca y eligieran unos libritos para entretenerse mientras esperaban y que cuando terminaran de leer volvieran a ponerlos de donde los habían sacado. La mayor muy entusiasmada le decía a la chiquita: “¡¿vamo' a lee'; vamo' a lee'?!” y muy contentas se fueron a la zona alfombrada del salón con los libritos. Subí al taller de costura donde estaban las mujeres y desde allí se escuchaba de fondo cómo la más grande leía. Algunos minutos después, Chela que estaba también presente en el taller, exclamó preocupada: “¡¿qué son esas voces?!” Intenté explicarle pero con tono de reprobación increpó a la mujer que las había traído: “No se puede venir con chicos”, le dijo. Luego bajó y la lectura dejó de escucharse. Cuando Chela volvió al taller me dijo que las chicas se habían llevado los libritos, que faltaban un montón. Bajamos juntas. Las nenas estaban sentadas en la alfombra, no se habían ido a ningún lado. Le dije que yo los había desordenado al sacarlos, que quizás por eso le parecía que faltaban, pero ella estaba enojadísima. [RC 11/03/2013]*

Mientras otros niños podían usar el SUM exclusivamente en el marco de la participación en actividades organizadas por el CR, los hijos de las trabajadoras del taller textil y los nietos de doña Nora, circulaban por los espacios y se apropiaban de los materiales del SUM sin ninguna restricción de tiempo ni de vigilancia de parte de algún miembro del CR o colaborador. Ingresaban al baño directamente sin pedir permiso y preferían usar éste antes que el de su casa, subían al taller de costura, tocaban y jugaban con cualquier cosa que se les ocurriera. Incluso, una noche en que el marido de Chela había ido a trabajar al campo, ella insistió para dormir en el taller de costura con sus hijos en el mismo lugar donde yo me alojaba, poniendo como excusa que le daba miedo quedarse sola por la noche en su casa.

La conversación con una vecina que habitaba frente al edificio versaba justamente sobre la dificultad que se verificaba para quien quisiera acceder a los espacios del SUM y no era cercano al CR. Cuando le propuse entrevistarla, le di a elegir realizar la entrevista en su casa o en el salón y ella prefirió esta última opción:

*MSC: ¿Vos participás de alguna actividad acá?*

*Vecina barrio Siglo XX: No, porque el año pasado poco se informó. Yo me enteraba después que pasaba todo. Antes había manzanas que te avisaban, había reuniones. Todo el barrio podía opinar lo que te gustaba, lo que no te gustaba, después de que se hizo el salón ya no. Antes se hacían las reuniones en lo de Doña*

*Nora, ahí fue que nos dieron los tanquecitos para el agua. Ellos nos preguntaban qué podían hacer por el barrio. Me acuerdo que yo le pregunté a la señora que es directora de la escuela: ¿y por intermedio de ustedes se puede pedir el ripio? Porque la gente va a trabajar y el barro... y ahí se pidió el ripio. Era lindo porque uno charlaba y decía las cosas. Después no se qué pasó. **Cambió cuando hicieron el salón. Yo me enteré que había costura cuando ya no había más lugar. Después mi hija quería venir a dibujo y tampoco. (...) Yo no sé si el problema es de las manzaneras o qué.** Había misa y yo me enteraba porque veía que empezaba a llegar gente y la mandaba a mi hija a preguntarle a Chela. Y con el jardín de mi hijo dije: me voy a poner en campaña para ver cuándo van a anotar para el jardín. (...) **Cuando iban a hacer el SUM, nos dijeron que se iba a poder ocupar para cumpleaños, para un cena, hasta para (...) algún familiar que fallece y no tienen lugar (...).** Fue el cumpleaños de mi hijo y yo le pregunté a Chela, todavía estaba todo abierto, no había ventanas, nada. Ella me dijo que los de la RAS no querían. Pasó un año y le volví a preguntar y me volvió a decir “no dejan que sea para cumpleaños”. Dicen que tienen cosas y eso. [Entrevista 25/03/2013]*

Como esta vecina, otros comentarios recogidos sobre las decisiones respecto de cómo y quién usa el SUM confirman que este espacio se volvió un símbolo para los habitantes: quién hace qué con el SUM otorga estatus y marca pertenencias. Esto también quedaba de manifiesto en el modo de circulación de la información sobre las actividades que partían del CR pero no alcanzaban a todos los vecinos. En efecto, la información atravesaba toda una jerarquía de relaciones que operaba incluyendo y excluyendo destinatarios, de acuerdo al orden siguiente: *Miembro del CR - Encargadas del SUM - Manzaneras - Resto de los vecinos.*

Pocos días después de mi llegada al barrio, comenzó a organizarse el festejo por el Día de la Mujer y estaba presente cuando Mariana les dejó a las encargadas del SUM las invitaciones para que repartieran entre las vecinas de los cuatro barrios de la periferia noroeste. Como se trataba de los primeros días de estadía, este recorrido por los barrios aledaños al Siglo XX me parecía sumamente útil para que los vecinos me conocieran y para identificar los accesos, los límites y los lugares que eventualmente debía evitar. Chela y Doña Nora aceptaron cordialmente mi compañía. Les había comentado que quería comenzar a entrevistar a los primeros pobladores del barrio y ellas se ofrecieron para señalarme quiénes eran. Pero la supuesta señalación devino en una presentación directa: “*ella es de la RAS de Buenos Aires y quiere entrevistar a los primeros que llegaron al barrio*” (RC 05/03/2013). Fue inútil cualquier aclaración sobre este punto, pues para ellas “*era lo mismo, si yo estudiaba la RAS desde hacía tanto tiempo, era como si fuese de la RAS*” (ib.).



El festejo por el día de la mujer tuvo una concurrencia inédita: aproximadamente cincuenta mujeres participaron de la actividad, respecto a la escasa quincena de los años anteriores. Durante la reunión mensual, los miembros de la comisión de la RAS, sorprendidos por la numerosa participación de las vecinas, adjudicaron el éxito de la convocatoria al hecho de que yo había acompañado a las mujeres en el reparto de las invitaciones.

Las encargadas del SUM, habilitadas y a la vez “obligadas” por mi presencia, repartieron indiscriminadamente las invitaciones entre los vecinos, sin pasar por la cadena de comunicación selectiva arriba sintetizada. Así, al tiempo que yo estimaba que en compañía de las mujeres podría introducirme más fácilmente en las relaciones entre los habitantes de los barrios, en realidad, mi presencia las había habilitado a ellas para entrar en contacto con vecinos que no conocían o con los que “*no tenían confianza*” pero que podían traerles beneficios, por ejemplo, los vecinos de las nuevas manzanas pobladas donde había otro tanque de agua al cual recurrir. En efecto, los contactos que yo iba realizando en su presencia podían ser importantes para ellas: entrar en confianza con la dueña de la despensa podía ser crucial a la hora de necesitar fiado. Del mismo modo, ser presentada por mí a Noelia, la organizadora del merendero, le garantizó a los hijos de Chela la invitación a la merienda –“*Ahora que ya viniste, traelos a los melli [a la merienda]*”, le dijo Noelia (RC 16/03/2013)–, así como también, que entraran en la distribución de útiles escolares donados por un médico porteño oriundo de Charata que había conocido el merendero por una nota en el canal de televisión local.

Los usos del SUM ponían de manifiesto la existencia de un grupo de vecinos “*más cercanos*” a la RAS, “*más conocidos*”, que tenían un amplio acceso a los locales. Para los miembros del CR o sus colaboradores, estas restricciones eran temporarias hasta hacer efectiva la construcción de otra sala cerrada, exclusivamente destinada a las actividades formativas (como ya existe el entrepiso cerrado dedicado al taller de costura), donde los materiales quedarían guardados bajo llave.

Por otra parte, la mediación que operaba el CR ante la Municipalidad, con el fin de lograr mejoras para el barrio, era un aspecto que contribuía a posicionar a la RAS como un actor clave en el paisaje social de la periferia noroeste charatense:

*Vecina del barrio Siglo XX: Del intendente no nos podemos quejar. Del intendente y de toda la gente de la RAS, porque ahí hay muchos conocidos del intendente que*

iban y le decían y enseguida pusieron toda la manzana. **A mí se me hace que es por los de RAS que nosotros tenemos todo eso.** Porque si era por nosotros nomás a lo mejor iba a estar como nos dieron nomás. Pero los de RAS iban y presentaban la nota en la muni y sale todo rápido. Y otra cosa, que **nosotros acá en el Siglo XX somos laburadores viste, y somos todos pobres pero no agresivos, vocabulario de zafados, todos somos familias tranquilas.** Porque yo conozco el barrio de allá atrás, el Gral. Lavalle, no sé cuántos años tiene ese barrio ¡y no mejora nada! ¿Por qué? Porque todas las mujeres, las familias, lo único que saben es denunciarte, piñas, cuchillas... ¡no se puede así! La muni nos regaló esos tanques negros para juntar agua. Uno por cada familia era. Ellos, con cuchillas, a las chicas de Acción Social les sacaron cinco; las chicas de Acción Social no quieren ni entrar en el barrio ese... nooo, ¡¡son de agresivos!! Ese barrio no sé cuántos años tiene y no le ayudan. Este barrio creció muchísimo. Si nos pusieron el canal primero a nosotros y ellos no tenían canal, ¡¿Sabés cómo se enojaron?! Fueron a la tele, decían un montón de cosas: ‘¿Que el Siglo XX ésto, que el Siglo XX lo otro!’ ¿Por qué? Porque ellos son ¡muy agresivos! Nosotros somos más tranquilos. [Entrevista 10/03/2013]

La construcción de esa visión como “familias tranquilas y laburantes” contrastaba con la presencia en el barrio de un conocido criminal de Charata quien, además de tener un despacho de drogas a 100 metros del SUM y a 20 metros de la casa de esta vecina, había cumplido una condena por violación de una mujer y abuso de un bebé durante un robo a mano armada en un domicilio. No obstante, la distinción de Siglo XX era confirmada por los vecinos de los tres barrios circundantes como “el elegido” ya que logra beneficios que los otros no obtienen y que, por lo tanto, pueden definirse como “malditos” o “abandonados”:

*Conversación con dos vecinas del barrio Gral. Lavalle:*

*Todas las veces que ayudan siempre ayudan en el Siglo XX. A veces dicen que van a ayudar para acá con una cosa, con otra. Bueno, está bien. En una parte está bienvenido para ellos. Bueno, a lo mejor, también lo necesitan más, ¡qué sé yo! Pero siempre tiene que haber alguien que tire para acá un poquito. No todo para allá. Una temporada, un año era que supo venir, que daban ropa a los chicos, que ayudaban, que daban mercadería. Pero daban [al barrio Siglo XX] como si fuese a elegidos. (...) Así es acá. Es muy diferente a todos los barrios ¡el maldito Gral. Lavalle! [Entrevista 13/03/2013]*

*Conversación con una vecina y un vecino del barrio La Fe:*

*Vecino: El barrio Siglo XX fue el último que se hizo y tiene cable, tiene ripio, tiene todo. Y acá sólo el ripio cuando era la elección pusieron.*

*Vecina: ¡¡Nosotros acá somos los abandonados!! ¡¡aquí estamos abandonados!! Cuando vivía la hermana Cecilia ella buscaba para nosotros. Ahora falleció la Hna. y quedó todo en la nada. ¡¡Estas monjas [que están ahora] no hacen nada!!” [Entrevista 13/03/2013]*

Para un grupo de vecinos, aunque reducido, el SUM era efectivamente considerado y utilizado como “su casa”. En este sentido, que una persona (investigadora) de Buenos Aires, identificada como “de la RAS” lo habitara, era una

intrusión exasperante y conllevó algunas de las molestas acciones descritas en el apartado anterior. Los usos selectivos del SUM determinaban así que la intervención de la RAS en el barrio había sido posible porque un grupo de vecinos pudo efectivamente apropiarse de este espacio físico y retenerlo como símbolo de poder frente a los demás. Del mismo modo, el resto de los vecinos del barrio Siglo XX podían apropiarse de ese símbolo (aunque no del espacio físico) de frente a los demás barrios de la periferia noroeste para destacar cierta distinción social, ofreciendo a la Red una moralidad adecuada como destinatarios de los dones (familias tranquilas, laburantes, no agresivas, etc.)<sup>98</sup>.

Por otra parte, la construcción del SUM a partir de las donaciones del agro y de la contribución de la municipalidad, constituyó al CR como el actor simbólico central del campo residencial compuesto por los barrios de la periferia noroeste, con el poder suficiente como para erigir a un barrio como “el elegido” (ante la protesta y la envidia de los demás), instalando así una lógica social propia de la dinámica solidaria del agro: el destinatario de la donación es alienado a una posición de espera, cuya acción de máxima es la queja. Desde una posición de receptor, sólo queda evaluar si una acción solidaria cubre sus expectativas o no. Así, los cambios en las dinámicas de la relación donador-donatario (posibilitados por las mutaciones de la soja solidaria) que describimos a lo largo de este capítulo, son interpretados por los actores dentro de la lógica de la beneficencia:

*MSC: Y el SUM, cuando lo construyeron, ¿para qué les dijeron que iba a ser?*

*Vecina del barrio Siglo XX: Que era para la gente, para cuando haya reuniones, que tengamos dónde ir, dónde estar. Está lindo porque hay feria [americana]. Está tranquilo. Está bien organizado. Si venden, es para hacer otro beneficio. No es para ellos. Porque se ve, porque si venderían para ellos, no estaría el SUM así como está, que está bien. Son gente buena la que vinieron. Ninguna vino por interés, de lo que sacaban, al contrario, traen cosas, ponen, sacan del bolsillo de ellos. Te ayudan un montón. Nos sabían dar mercadería. Sin necesidad! porque salían de sus trabajos y venían casa por casa, a dejarnos una bolsita de mercadería, aceite, todas esas cosas (...)*

*MSC: ¿Y no hacen más eso ahora?*

*Vecina: No, porque antes era poca la gente y ellos podían dar, supongamos que sigan dando a los [vecinos] que estaban primero ¿y los demás? Encima se agrandó*

<sup>98</sup> Otros trabajos que abordan campos sociales distintos del nuestro, señalan igualmente que la construcción de los límites del barrio y la definición del espacio se realiza en función de los “valores morales que distinguen formas de hacer y pensar” específicos para un grupo social (Garriga Zucal, 2006:104). Así, para los hinchas de Huracán, el barrio de Parque Patricios queda constituido “como un espacio moral y no territorial” (*ib.*:106), donde la violencia adquiere legitimidad en función de su carácter constitutivo de ese espacio social.

*más el barrio para allá. Con los bidones, si tienen que dar de vuelta ¿cuántos bidones? No va a alcanzar, es muchísima la gente que se ha venido a vivir, ya cambió la cosa. Lo que nos dieron antes, vino bien (...). Hicieron bien, son buena gente que pensaron en los demás, no en ellos, de venir a sacarnos lo poco que tenemos. [Vecina del barrio Siglo XX, 47 años, entrevista 23/03/2013]*

En síntesis, tanto desde los habitantes del barrio Siglo XX como desde las miradas que sobre él tienen los habitantes de los barrios circundantes, las fronteras simbólicas y materiales entre uno y otros dibujaban una territorialidad definida por las acciones de intervención de la red del agro. Estas acciones son pensadas y asumidas por los actores como “solidarias”, es decir, que dependen de la voluntad y la disposición a dar de parte de algunos actores hacia otros que son los que reciben. ¿Cómo se construye aquel que recibe, el destinatario de las acciones solidarias desde la visión de los actores de la RAS? Y ¿cómo responde el destinatario desde su propia perspectiva? En los dos apartados que siguen nos dedicaremos a desplegar estas dinámicas.

## 5.4 La construcción de la identidad colectiva y la alteridad radical

A lo largo de la trayectoria de la asociación, las diferencias ideológicas, de pertenencia y de origen social entre los distintos actores se fueron explicitando en mayor o menor medida. Sin anularse ni suprimirse, sino por medio de un trabajo de construcción identitaria, estas diferencias lograron ser subordinadas al objetivo mayor o misión del ser-solidario. Al mismo tiempo, la identidad colectiva requería una contraparte social, receptor de la “acción en red” y de los dones que por ella circulaban y una alteridad propuesta como el Otro radical: el político.

En los apartados precedentes se mostró cómo la figura de la soja como “oro verde”, fuente de un enriquecimiento por parte de un sector reducido de la sociedad, mutaba en dones y por ello se resignificaba como vector de solidaridad, gracias a las acciones llevadas adelante por la RAS. Así, los tres empresarios del CR charatense (Silvina, Mirta y Enrique), que donan efectivamente tiempo, dinero y bienes, funcionan como conectores entre el mundo de los ganadores del modelo de agronegocios y el resto de los sectores de la vida social local. En efecto, en la primera sección vimos cómo la transformación productiva del territorio había conllevado un efecto concreto en las condiciones de vida de la población, paralelamente al cual se construyó la percepción de un retorno (de una “ganancia”) para el conjunto de la sociedad. Más allá de los actores del sector del agro (agroempresarios, ingenieros agrónomos, vendedores de maquinaria, etc.), directamente beneficiados por el incremento de la rentabilidad de la actividad agrícola, los sectores medios de la sociedad charatense encontraron la posibilidad de ampliar sus negocios y su oferta de consumo: hoteles, restaurantes, tiendas de ropas, negocios de tecnología, servicios varios, inversiones inmobiliarias que se triplicaron en la ciudad en los últimos diez años. Por su parte, los sectores populares y marginales comenzaron a ser asistidos por medio de asociaciones como la RAS con alimentación, infraestructura, servicios o formación. Pero también, los propiamente llamados “marginados” pues relegados a los márgenes de la urbanización que crecía junto con la rentabilidad de la soja, comenzaron a ser visibles, reconocidos y mostrados por los otros, quienes “*ni siquiera conocían esos barrios*”, como

expresaron las maestras del CR. La figura del donante solidario se articulaba así con el excedente de riqueza generado por la soja, sin el cual, los “*pobres*” no podrían ser ayudados. A partir de los ensamblajes sociales que la red permite, los sectores más empobrecidos de la sociedad charatense se integran en la ecuación del “ganar-ganar”, una de las banderas de los agronegocios. El pobre deviene así en un ganador más en el nuevo modelo: gana visibilidad y reconocimiento social, gana aportes de dinero para proyectos, gana mejorar sus condiciones materiales de existencia (aunque sea mínimamente), gana oportunidades de formación, aunque los tópicos y el enfoque de las mismas no sean elegidos por ellos.

La construcción del CR como colectivo supuso una amalgama creativa y productiva de las diferencias. Creativa porque implicó una ingeniería en la construcción de la red que supo otorgar un lugar y un papel para cada actor; y productiva porque es a partir de explotar dichas diferencias que los actores consiguieron (y consiguen) una mayor eficacia material y simbólica en las actividades que emprendieron (y emprenden). Como analizaremos a continuación, la identidad colectiva, en cuanto modelo superador de las diferencias individuales, se construyó en función de tres figuras: la del pobre, la de la mujer-madre y la del éxito, y de la alteridad radical del político.

#### **5.4.1 La superación de las diferencias**

Las diferencias ideológicas entre los miembros del CR convivían subordinadas a la misión del colectivo: el ser-solidario frente a la materialidad dramática del pobre que se impone como objeto del don. Veamos brevemente algunas de ellas.

Posicionamientos divergentes se explicitaron vivamente durante las protestas originadas a causa de la suba de retenciones a la exportación de soja, previstas por la resolución 125 del 2008, donde los productores y personas ligadas a la actividad agrícola solicitaron el apoyo a la sociedad en su conjunto para sostener las medidas de fuerza tales como los cortes de ruta, a lo largo de todo el país. Ya en el capítulo anterior se mostró cómo las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo hallaron continuidad en el nuevo contexto de tecnologización de la agricultura y no

obstante el aumento de la rentabilidad del campo.

Las diferencias se polarizaron entre el grupo de los docentes y los empresarios, en efecto, tres de las cuatro maestras que conforman la comisión señalaron durante nuestras conversaciones “*fuertes discusiones*” que se sucedían en ese momento en el seno de la regional: mientras ellas indicaban como necesaria la distribución de la elevada renta que visiblemente estaba acumulando el sector del agro, los productores y empresarios que formaban parte de la asociación insistían en que los impuestos eran excesivos y “*se llevaban toda la ganancia*” que se podía producir, por lo cual se terminaba “*trabajando para el Estado*”. Mariana, la supervisora de escuelas, me revelaba su posición en esas discusiones:

*“Yo no sé en Buenos Aires, pero acá conozco un montón de gente que tiene los peones en una casillita, sin heladera y van una vez por semana y le llevan un pedazo de carne y unas papas. Hay algunos que lo harán por ignorancia (como era antes) pero otros saben y ganan muchísima plata y siguen teniendo la gente en esas condiciones. Entonces, está bien que el Estado se ocupe”.* [RC 12/07/2011]

Otras diferencias entre los miembros de la comisión eran de orden socioeconómico, definiendo prácticas, tiempos y espacios de sociabilidad que limitaban la toma de decisiones a quienes eran parte de un estrato social (alto) en detrimento de otro (medio). Así, la organización de reuniones durante el horario laboral, en una casa con pileta durante el verano, condicionaba tanto a quienes trabajaban como a quienes no estaban familiarizados con esas prácticas. Una de las últimas personas que ingresó a la comisión directiva de la RAS, en marzo de 2012, una empleada de 55 años de edad, madre de cuatro hijos y abuela de tres nietos, explicaba cómo en el grupo se hacían evidentes las distinciones sociales:

*Me querían poner en prensa, dije que no, no sirvo para eso, no es mi fuerte, yo prefiero ayudar a trabajar, pero a mí no me gusta aparentar, para nada. Mirta yo la veo que ella tiene otro perfil, a ella le gusta estar, que la vean. Está bien, yo no voy a conseguir lo que ellas consiguen porque tienen otro mundo, muy distinto al mío. (...) **Somos distintos, como se dice, estratos sociales**, yo tengo mi casita en mi barrio<sup>99</sup>, soy feliz ahí (...). Ellos tienen casa con pileta, en el verano me invitaron pero no podía ir porque estoy ayudando en el negocio de mi hijo, me había comprometido y no puedo. Y las reuniones se hacían en la pileta y ahí decidieron un montón de cosas ¡pero no todos estábamos! (...) No es que no me cae bien, pero me parece que tendríamos que estar todas para decidir, claro, la mayoría quizás estaba ahí, pero no todas. Ahí por ejemplo a mí me enchufaron a hacer los talleres con papel para Navidad con Bárbara, pero ¡ni me preguntaron! [Entrevista 18/03/2013]*

La organización de una reunión en torno a la pileta de Mirta (empresaria del sector servicios, miembro fundador del CR) donde asistieron Clara (pediatra, esposa

<sup>99</sup> Se trata de uno de los barrios más desfavorecidos de Charata.

del gerente general de una gran aceitera con sede en Charata), Silvina (agroempresaria) y Bárbara (diseñadora de modas, esposa de un empresario) y donde se distribuyeron tareas entre los miembros de la comisión fue así interpretada por otros miembros del CR como una imposición “*de clase*” (ib.).

Las diferencias socioeconómicas al interior del grupo quedaban también evidenciadas en la significación de la pertenencia a una asociación nacional con sede en Buenos Aires que organiza encuentros de formación costeados traslados y estadías a sus voluntarios. Mientras que para las empresarias esto no representaba ninguna novedad pues habían vivido en Buenos Aires o viajaban por sus negocios o a visitar a sus hijos que estudian allí, para las cuatro maestras chaqueñas esto representaba una motivación importante. Por un lado, en función de su vocación docente, por la importancia que dan a las instancias de formación y, por otro, por la posibilidad de ir de paseo a Buenos Aires con todo pago, como me contaban Mariana y Emilse mientras compartíamos una tarde de mates:

*Mariana: Eso es lo lindo de estar en la RAS. Cuando están los “Encuentros anuales”, te pagan la estadía completa y el viaje. Te alojan en hermosos hoteles y te llevan a comer a restaurantes en Puerto Madero. El año pasado [2010] Roberto tuvo una atención especial con el grupo nuestro, nos llevó a pasear por la ciudad, nos hizo de guía y nos invitó al café Tortoni...*

*Emilse: Pasa que acá en Charata nosotros sostenemos la RAS. [RC 7/07/2011]*

Las diferencias entre los religiosos de distintos credos también eran un factor importante de tensión que se ponía de manifiesto en la cotidianeidad de los barrios, por ejemplo con la prohibición de las prácticas de culto evangélico por parte de las religiosas católicas. Pero los referentes religiosos conseguían, en el marco del colectivo del CR, superar estas divergencias y lo hacían a través de la figura del “pobre”, como veremos a continuación.

#### **5.4.2 La construcción del “pobre”**

Para los religiosos de los distintos credos cristianos, la ayuda a los pobres constituye uno de sus pilares doctrinarios. Durante la entrevista que le realicé en 2011, el pastor evangélico me reprodujo un fragmento de la conversación que mantuvo con la religiosa católica, en la que este aspecto se ponía en evidencia:



*Le dije: “Nosotros en ciertas cosas, religiosamente, Ud. está en una vereda y yo en la otra, si no estaríamos todos juntos. Pienso diferente y creo ciertas cosas diferentes, pero nosotros nos unimos con otro objetivo que no es religioso sino el ayudar a la gente, el ser solidario. Entonces, dejemos nuestras diferencias de lado. Ud. tiene sus ideas yo tengo las mías, luchamos por nuestros ideales, punto. Pero el objetivo por el que nosotros nos unimos es trabajar para ayudar a los que menos tienen. Yo estoy dispuesto a ponerme ahí al lado y trabajar con Ud.”. [Ella] me entendió muy bien y me motivó mucho a seguir trabajando en lo que estoy trabajando. Y entonces vi que todo lo que hacíamos con mi señora, yo lo podía potenciar mucho más desde la RAS. [Entrevista 13/07/2011]*

A la construcción del pobre como el beneficiario/receptor de las acciones, se articula la figura del donante/voluntario, quien responde “*haciendo*” ante la “*necesidad*” del Otro. En los términos de quien fuera la directora ejecutiva de la RAS Nacional de 2007 a 2010, ellos “*están en el hacer*”, es decir, se posicionan en un espacio social que, construido a partir de necesidades (materiales, de formación, etc.), les permite llevar adelante una actividad valorizada en términos de “*desarrollo humano*” (entrevista, 26/03/2010). La necesidad de formación, en particular, no remite sólo a la instrucción (aprender un oficio como el de costurera, adquirir determinados conocimientos como recetas de cocina a base de soja), sino también a la dimensión moral (valores ligados al ámbito laboral, al de la familia, al empoderamiento de las mujeres, al comportamiento social esperado, etcétera). En efecto, el primer día de clase del taller de costura, la maestra explicaba a sus alumnas cómo se jugaría esa dimensión paralelamente al aprendizaje de la costura durante sus clases:

*El taller es eso también, **aprender a ser compañeras**. Es un espacio nuestro, para las mujeres, por eso les dijimos que no traigan los chicos. Es un rato que tenemos para dedicarnos a nosotras, porque en la casa estamos todos los días, con los chicos estamos todo el tiempo. Por eso cuando alguna tenga algún problema, no sé si lo vamos a solucionar, pero poder compartirlo, compartir las necesidades de ustedes, para eso está el taller también, saber cómo están ustedes. Problemas tenemos todas, pero por ahí necesitamos contarle a alguien, estar con alguien, el taller es un poco eso también, no sólo venir a sentarse a coser. Va a haber otros talleres de autoayuda, por eso está lindo que vengan y las animo. (...) Estamos todas juntas para aprender y **que juntas armemos un buen grupo y que sean buenas costureras** (...) La que tiene ganas va a aprender”. [RC 06/03/2013]*

En los talleres que se ofrecen en el SUM, las mujeres del barrio incorporan una valoración de sí mismas “*en el hacer*”, en relación a actividades específicas ligadas a la construcción del género en torno a la figura de mujer-doméstica (coser, cocinar, tejer, embellecerse, etc.), en contraposición al “*no hacer nada*”, cuya representación paradigmática es la mujer “*tomando mate y mirando novelas*”. Una de las costureras

del barrio Siglo XX hablaba sobre esta oposición a partir de la cual, quienes participan de la formación ofrecida en el SUM, construyen la propia identidad de género:



Foto 14: La mesa de costura. Charata, marzo 2013.

*Es muy lindo aprender, además le hacés cosas a los chicos, un pantalón, una remera. Cuando lo hacés vos es como que lo valorás más, te da orgullo mostrar lo que hacés y más para la familia. **Antes de que hubiese eso [el taller] te sentás todo el día dándole al mate, mirando novela y ¡no hacés nada! Ahora sabés que tenés algo que hacer, tenés un pedazo de tela te ponés a coser, cuando nos enseñaron a coser con la tablita y los clavitos, hice bufanda y gorros para todos. Uno se valora más, la mujer se valora más, como que no está tan quedada. Lo que me falta es el tema de cocina, porque soy un desastre.** [Entrevista 15/03/2013]*

En otras palabras, el pobre, además de ser capacitado en oficios prácticos, debe ser moralizado para ser digno de los dones ofrecidos. La formación con contenidos morales de las mujeres se evidenció también durante la conversación con Chela, la encargada del SUM, cuando le pregunté sobre actividades en el SUM que yo no hubiera visto durante mi estadía. Si bien no recordaba el nombre de la Fuviva, su

relato describió tanto la dinámica como los contenidos de los talleres en valores implementados por esta fundación, que ya había observado durante el trabajo de campo en las estancias de la familia Sanandrés. Además, durante la observación que realicé en la sede nacional de la RAS en marzo de 2012, la secretaria estuvo varias veces en contacto con la fundación para organizar la logística de los facilitadores que irían a Charata a dar justamente este taller que rememora Chela en 2013:

*Las charlas que nos viene a dar un hombre, no sé quién, un amigo de la RAS, es relindo también. (...) a todas las mujeres nos dice que nos **tenemos que valorar en sí mismas, que no se tenemos que abandonar**. Él nos contaba una historia de un chico que no tenía ninguna de las dos manos y él quería ser cantor. Él iba y estudiaba y no tenía manos. Pero él le pedía al señor porque él creía en dios y le pedía que le ayude. Y entonces ahora es famoso, canta y toca la guitarra con los pies. Y decía: nosotros que tenemos las dos manos decimos que no podemos, pero él dice que sí que podemos, nada más tenemos que ponernos. Y decía que **tenemos que valorar lo que tenemos, no lo que no tenemos**, porque siempre valoramos lo del otro y decimos qué bueno esto, lo otro, dice que nosotros tenemos que valorar lo de nosotros. (...) Que valoremos lo que tenemos y lo que somos. Muchas mujeres no se valoran porque el marido le dice esto o lo otro y ellas se sienten muy mal y él nos decía que nosotros nos tenemos que valorar. [Entrevista 13/03/2013]*

Al estudiar las instancias de formación y aprendizaje y sus impactos en las vecinas de los barrios periféricos en los que trabajamos, las mediaciones operadas por los distintos actores en los pasajes de una configuración cultural (Grimson, 2011) a otra devienen fundamentales. De esta manera, para cada configuración (la del agronegocio, la de la empresa multinacional, la de la asociación del agro, la de la agrociudad chaqueña, la del barrio periférico) se pueden identificar mediadores que articulan campos social e ideológicamente distantes: una empresa, por ejemplo, Monsanto, decide donar fondos a través de su programa “Semillero del Futuro”. Entre la empresa y una asociación civil (la RAS en nuestro caso) como destinataria de esos fondos, existe la instancia intermedia del Responsable de RSE de la empresa que dialoga con el director ejecutivo o el presidente de la RAS. Una vez conseguidos los fondos, la comisión directiva nacional de dicha asociación designa un responsable de la zona geográfica donde irán esos fondos o dialoga con el CR a los fines de planificar las acciones necesarias para llevar a cabo el proyecto. En la comisión directiva regional se designa a su vez un responsable quien se encargará de dialogar con la maestra de costura quien, finalmente, “*está-en-el-hacer*” y, con el cartel de “Cosiendo Futuro” de fondo, habla con las mujeres costureras sobre los valores del trabajo, los hijos, las esperanzas, etc.. A través de estas mediaciones se

articulan las distintas configuraciones culturales, desde la empresa multinacional hasta el barrio Siglo XX. En otras palabras, la cadena que permite la transformación del grano de soja en acción de intervención territorial solidaria, articula en su engranaje diversos actores del mundo de los agronegocios quienes, mediados por el vector solidario, podrán establecer una conversación, en el sentido hermenéutico del término (Gadamer, 2007), con grupos sociales que no comparten el horizonte del agronegocio.

Otro aspecto a resaltar en relación con la dinámica de las mediaciones, es que el aprendizaje de las mujeres se ensamblaba con el *deber ser* de las cuatro maestras (Analía, Mariana, Ana María y Emilse) miembros del CR, quienes podían dar continuidad a su misión pedagógica donde el enseñar se constituye básicamente como el transmitir el conocimiento del que los alumnos carecen y del que también los habitantes del barrio carecerían (“*son ignorantes*”, como afirma Mariana).



Foto 15: Instrucciones para abrazar. Charata, marzo 2013.

En las interacciones con las mujeres del barrio, por ejemplo, constantemente se les indicaba cómo se debían hacer las cosas, cómo debían relacionarse entre ellas, con los espacios, las herramientas, etcétera, de modo que, a través de estas prácticas

pedagógicas, podían actualizar la visión del magisterio como apostolado. Como ya se señalara más arriba, las maestras destacaban como una importante motivación en la elección del barrio, el hecho de que sus habitantes eran familias jóvenes, donde esta característica es interpretada como la posibilidad para “*cambiar ciertas actitudes, conductas... o darles una orientación en su forma de vida*” (Ana María, entrevista, 23/06/2011), es decir, eran educables. La maestra jardinera jubilada encargada del proyecto de adaptación al preescolar, por ejemplo, instruía a los padres de los niños sobre la importancia de la demostración del afecto. Así la charla incluyó la exposición de una tipología de abrazos (“*abrazo gallina, abrazo mariposa, abrazo de oso*”, etc.), su respectiva caracterización y la práctica con los niños y los padres presentes (RC, 05/03/2013).

#### **5.4.3 La figura de la mujer-madre**

Otro pilar de la construcción de la identidad colectiva es la figura de la “mujer-madre”. Desde el inicio de la actividad de la regional, la presencia masculina siempre resultó menos representativa respecto a la femenina. En 2004, tres eran los hombres que conformaban la comisión (Enrique, Antonio y otro pastor protestante que no conocí pues ya se había retirado de la comisión al momento del inicio del trabajo de campo); en 2010 y 2011 eran nuevamente tres (Carlos, Enrique y Antonio), pero sólo dos participaban activamente (Carlos y Antonio); por último, en 2013 dos hombres figuraban en la conformación de la comisión directiva de la regional (Antonio y Francisco, éste último se integró a fines de 2012), pero sólo uno participaba de las actividades y reuniones mensuales (Francisco). En cambio, desde 2004, el número de mujeres (ocho) que conformaron la comisión regional se mantuvo estable hasta 2012, aunque en ese lapso de tiempo hubo recambios de personas. En 2013, las mujeres pasaron a ser diez. Durante la reunión mensual del CR realizada en casa de Silvina, en el último período de la investigación, Silvina había explicitado el rol de la mujer como agente del cambio social. Mientras todas las mujeres (el único hombre del grupo estaba ausente ese día) hacían silencio para permitir una escucha atenta, se creaba un clima de expectativa como ante una verdad que se revelaría en esos

instantes, Silvina dijo:

*Yo tengo una teoría sobre la transformación social. El otro día estaba en la peluquería y pensé lo siguiente: pensé que la mujer es el sujeto de la transformación, nosotras somos las que podemos cambiar las cosas, porque las mujeres tenemos la capacidad de dialogar desde una base en común que es la maternidad. La experiencia de la maternidad nos iguala. Y desde ahí ya nos sentimos unidas, en comunión. [RC 15/03/2013]*

Las mujeres-madres aparecían como centrales en la organización y gestión del hogar y con una mayor capacidad emprendedora, centralidad que implicaba asimismo subordinación respecto a prácticas (ejecución de tareas domésticas, educación de los hijos, etc.) y a los valores morales (por ejemplo, la fidelidad se la debe la mujer al hombre, pero no viceversa, tal como se explicitó en distintas reuniones sociales a las que asistí como invitada). Si, en la sociedad charatense, la mujer-madre era el eje de la institución de la familia, esa posición limitaba sus actividades y su presencia en los espacios sociales, pero al mismo tiempo la empoderaba frente a la posibilidad del cambio. Un periodista especializado en temas agrarios que conocí en el cumpleaños de una de las hijas de Silvina comentaba respecto a esta cuestión que...

*... a pesar de que es una sociedad super machista es matriarcal, la mujer se hace cargo de todo, el hombre va y trabaja nomás, pero lo demás todo la mujer. (...) **La mujer es el alma del equipo. Por eso también lo de la RAS funciona, porque trabajó directamente con las mujeres.** En cambio, los programas de minifundios y de desarrollo rural trabajan con los hombres, entonces no encuentran la misma capacidad emprendedora. El hombre es: me conformo con lo que tengo, yo la tengo más grande que vos... cuestiones propias del machismo. Si se enfocara el trabajo con las madres, con las mujeres, creo que cambiaría también el desarrollo rural. [Entrevista 24/03/2013]*

Las situaciones personales de las mujeres miembros de la comisión directiva de la regional deben ser consideradas en cuanto, en el contexto social que venimos describiendo, ser una mujer divorciada o viuda con hijos adultos les otorgaba una mayor libertad para disponer de su tiempo. De las diez mujeres que conformaban la comisión en 2013, la mitad eran: divorciadas (dos), viudas (una) o solteras sin hijos (dos, de las cuales una monja), mientras que la otra mitad eran casadas con hijos (cinco) y de éstas, sólo una (la pediatra) tenía hijos pequeños (menores de 8 años). Todas poseían una posición económica estable, algunas de mayor holgura que otras.

Para una mujer sin pareja o marido, pocos eran los espacios sociales en la ciudad de Charata que se podían frecuentar sin resultar catalogadas como “*en busca de hombres*” (Carlos, RC 31/08/2010 y Ana María, RC 26/06/2011). La actividad

solidaria y su promoción en eventos, ferias (como AgroNEA), redes sociales (facebook), encuentros en Buenos Aires (organizados por la sede nacional) y medios de comunicación locales constituía un espacio legítimo desde donde las mujeres podían relacionarse y adquirir visibilidad social. Sigue el periodista agrario:

*La mayoría de las personas que está [en la comisión] tiene problemas familiares: o están viudas o viudos o separados, entonces es una manera de ocupar su tiempo. (...) Son docentes, Silvina que no tiene problemas económicos, Antonio porque es su actividad como pastor (...). Yo creo que **el futuro de estas redes es que capten financiamiento internacional y tengan gente rentada (...) no alcanza con la solidaridad.** [Entrevista 24/03/2013]*

Sin dudas, la solidaridad no era la única cuestión que se jugaba para las mujeres en la pertenencia al colectivo, pertenecer a la RAS les daba además la posibilidad de trascender situaciones personales dramáticas como la viudez o la separación de una pareja, ocupándose de quien presenta una posición de mayor fragilidad que la propia. El relato del ingreso a la RAS de Analía, la maestra jardinera y abogada, es ilustrativo de este aspecto:

*Cuando hacen la cena anual compramos con mi familia una mesa de ocho y fuimos. Cuando estábamos haciendo la cola para las bebidas mi hermana me dice: Allá está el Esteban con la Miri ¡no mires! Esteban era mi novio, del que yo me había separado, se me hizo un nudo en el corazón porque nunca los había visto juntos. (...) Se me llenaban los ojos de lágrimas, los lentes de contacto se me movían para todos lados y no veía nada, cuando quiero enfocar estaban en una pantalla proyectando las fotos de todos los proyectos. Y pensé: lo que me pasa a mí no es nada que no tenga solución, yo tengo que ayudar a otras personas porque yo tengo las herramientas. [Entrevista 20/06/2011]*

#### 5.4.4 El éxito

El tercer elemento es la figura del éxito (laboral y económico). Pertenecer al círculo de estos actores exitosos da prestigio y contribuye a la acumulación de capital social. Dicho círculo corresponde al núcleo fundacional de la regional en Charata, esto es, dos empresarias exitosas, una en el sector de servicios (turismo y gastronomía) y la otra en el sector del agro (agronomía, veterinaria, etc.) y un empresario (acopiador) que con el tiempo se irá retirando de la asociación. Este círculo de personas que han conseguido un importante reconocimiento social por sus logros profesionales y laborales (recordemos el premio a la Mujer del Año 2013 que ganó Silvina), queda aún más evidenciado en el contexto de una sociedad local

individualista y competitiva, como destaca el periodista que ya presentamos anteriormente:

*¿Cómo llega a ser la RAS lo que es hoy? No sé, la verdad, porque la idiosincrasia del colono es muy pero muy independiente, muy egocéntrico, (...) super individualista. Se pelean por quién alquila o compra la tierra del minifundista. (...) la RAS, en mi visión, es un grupo de gente que empieza no por amor al prójimo sino por una necesidad de figuretiar, de encontrar un lugar en la sociedad para decir: yo hago ésto, soy buenito; alrededor de una o dos personas que no puedo catalogar si lo hacen por amor o porque necesitan figurar... A partir de eso encuentran una buena interrelación y comienzan a trabajar. (...) Y a su vez el colono aporta porque no tiene relación directa con los negritos. Esa es la verdad. Porque en el mostrador de Enrique o de Silvina o de cualquier negocio del campo le dicen: “dame unas toneladas”; “Ma' sí, tanto que me sacan, tomá, algo hacé, yo soy bueno”. Pero no está en contacto directo con el negrito. [Entrevista 24/03/2013]*

Mostrarse en fotos o concurrir a la casa de Silvina por ejemplo, ser invitada a la pileta de Mirta, a las fiestas de cumpleaños que la burguesía rural organiza en el Golf Club de Charata, representan posibilidades para adquirir estatus en esa sociedad. El colectivo del CR es así un espacio donde los ganadores del modelo (en términos económicos) comparten su estatus con los miembros de los otros sectores sociales.

La figura emblemática aquí es Silvina, quien desde sus prácticas empresariales motoriza el grupo bajo la eficiencia y la pragmatidad propia del empresario, logrando posicionarse como motor del equipo de trabajo, tal como la reconocen los demás miembros del CR y otros actores sociales. Desde la elaboración de iniciativas y proyectos hasta la captación de fondos, el establecimiento de contactos y la gestión de los recursos, Silvina se constituía como el verdadero “motor” del grupo, aunque nunca recubrió los roles de presidente, vicepresidente o secretaria de la asociación. Así hablan sobre ella el periodista que conocí en su casa y tres miembros de la RAS:

*Yo le veo poco futuro a la RAS, desaparece Silvina y desaparece la RAS. Ella **es la que motoriza**, es empresaria. [Periodista, entrevista 24/03/2013]*

*Para mí el motor de la RAS en Charata es Silvina. La RAS sin ella, no desmerezco a ninguno de los demás y valoro a cada uno de ellos, pero para mí Silvina **es el corazón** de la RAS y la admiro muchísimo. [Antonio, entrevista 13/07/2011]*

*Yo digo que esto no es la RAS, es Silvina, si Silvina desaparece de la RAS, desaparece la RAS, porque **es la que mueve** quién da, quién no da. El pastor y yo le decimos: ustedes pidan ¡que nosotros lo gastamos! [Hna. Bustos, entrevista 1/07/2011]*

*En la escuela, hacemos informes a fin de clases y entre las pretensiones leíamos que se reiteraban los pedidos de aire acondicionado para las aulas de parte de las maestras. (...) Entonces dice Ana María [la vicedirectora] “¿Y si le pedimos a Silvina de la RAS una colaboración?”. **Yo ahí empecé a escuchar el nombre: RAS y Silvina.** Habló Ana María por supuesto que era la que tenía relación y ella nos donó*



*una vaquillona para que hagamos una cena ¡Te imaginás! (...) A raíz de ese pedido solidario que tuvo un eco muy grande, porque fue la primera escuela que quedó con aire acondicionado en todas las salas, hubo como un cierto reconocimiento que se generó”. [Emilse, entrevista 8/07/2011]*

En la persona de Silvina, la capacidad de gestión y la eficiencia para captar y movilizar recursos, dadas por sus competencias empresariales, se articulaban con el sector de incumbencia para la asociación, el agro, y con el modelo que este sector ha adoptado de manera hegemónica desde los años 90', modelo que Silvina encarnaba en su práctica profesional cotidiana como ingeniera agrónoma exitosa. Asimismo, dichas capacidades de gestión se articulaban con la sensibilidad social y personal cuyo gesto emblemático quedaba representado por la adopción de dos huérfanas, pero que también se expresaba en generosas y frecuentes donaciones a diversas instituciones de Charata, como da cuenta el relato que trae Emilse desde la escuela, entre otros que podríamos también citar. Silvina condensa en su propia subjetividad la articulación entre agro-negocios y pobres, en ella palpita de manera genuina y auténtica el “corazón solidario” del campo argentino ganador.

#### **5.4.5 La alteridad (no tan) radical**

Hasta aquí hemos visto que, si bien las diferencias entre los miembros del CR son reconocidas, logran ser subordinadas a las convergencias construidas en torno a una tarea solidaria. Esta convergencia se construye sobre la base de una exclusión fundamental: la práctica política. La alteridad radical es la figura del político oportunista y preocupado por su propio beneficio (ganar las elecciones) antes que por el beneficio a largo plazo de los “*pobres*” y su “*desarrollo humano*”, en los términos de la RAS. De esta manera, y como vimos a lo largo de este capítulo, la figura de la mujer empoderada, del pobre que mediante la educación logra la inclusión, si no económica al menos social, y la figura del donante solidario son posibles en la medida que el horizonte de sentido compartido excluya la causa y el accionar político-partidario.

La construcción de la asociación como instancia superadora de las diferencias e integradora de la diversidad posibilita a su vez la construcción de la ejemplaridad. En la construcción discursiva de los actores la RAS se posiciona como “*ejemplo*” o

“modelo”, por un lado, como anunciábamos, ante los políticos como alteridad radical, identificados con el individualismo que busca con su acción sacar provecho, es decir, cuyos dones requieren de la obligación explícita de la devolución a través del voto. Antonio explicitaba este aspecto:

*No es que uno quiera ser el ejemplo en todo, pero en esto, tendrían que tomar el ejemplo nuestros políticos... si nos unimos podemos mucho. La gente dice: esto no es ni católico, ni evangélico, ni una cosa ni la otra... Mucha gente confía en nosotros y nos apoya por esta razón por vernos desde ese lado. [Antonio, entrevista 13/07/2011]*

Sin embargo, la relación con la política partidaria era evidente aún para los “pobres ignorantes”, como los había definido Mariana. En efecto, no solamente la alianza con el intendente en cargo (UCR) –que supuso entre otras cosas un respaldo enorme para la construcción del SUM y el “arreglo” por los sueldos (400 pesos en 2013) de las dos encargadas del mismo–, sino también la reunión con una diputada provincial (FPV), las costureras del barrio y los miembros del CR, hacían evidente la búsqueda constante del establecimiento de alianzas con el poder político de cualquier afiliación partidaria, como destacaba esta vecina del barrio Siglo XX, trabajadora del taller textil “Cosiendo futuro”:

*A mí me pareció raro la reunión con la diputada porque **siempre tuvimos que en RAS no intervenía la política**. A mí me sorprendió porque con el tema de las máquinas, cuando fuimos a anotarnos para que nos den una máquina a cada una, en Desarrollo Social, yo le di a la maestra de costura el número de teléfono del de Desarrollo Social, porque él podría poner las máquinas y hacer una cooperativa nosotras. Yo lo comuniqué a ellos porque a mí no me quisieron agarrar los papeles, a Chela y a Noelia sí le agarraron los papeles. Entonces yo le comuniqué a ellos en una reunión (...) pero **ellos no querían que intervenga la política**, por eso me pareció raro que estuviera esa chica ahí [la diputada]. (...) pero... ¡si es para bien! porque **también ellos piden en la municipalidad para pagarles a las chicas que trabajan [en el SUM]**. [Entrevista 15/03/2013]*

Asimismo, mientras acompañaba a los miembros del CR en la exposición de AgroNEA 2011, los tres integrantes del CR que estaban presentes en ese momento en el stand, lo abandonaron para correr hacia el candidato (PJ) que competiría con el actual intendente (UCR) en las próximas elecciones. La misma situación se repitió al día siguiente con otros dos integrantes del CR que desaparecieron del stand para abalanzarse sobre el candidato a gobernador (UCR), opositor al oficialista (FPV).

A través de esta mediación de la RAS entre los sectores marginales y el poder político, las acciones solidarias que combaten la pobreza no sólo generan un rédito económico en términos de captación de fondos públicos (para la construcción del

SUM, para el pago de las encargadas de mantenimiento, para el financiamiento parcial de eventos o jornadas, etc.) que capitaliza el sector del agro visibilizando las muestras de “su solidaridad”; sino que también es un eficiente *negocio político* en un “barrio peronista” que ahora “no se puede quejar del intendente [radical], que fue el que más hizo” (Entrevistas de Chela, doña Nora y otros seis habitantes del barrio Siglo XX realizadas en marzo 2013).

Por último, si el CR construye su identidad en la oposición/exclusión de la política, aunque como se mostró ésta responda a la propia *fictio* identitaria, entre los destinatarios de las acciones solidarias existen quienes reintroducen la política aunque más no sea mediante el artilugio de la cualificación. En la conversación con Noelia del barrio Siglo XX, quien junto con otra vecina, sostenían un merendero para 88 niños<sup>100</sup>, la “*política buena*” aparece como una forma de explicar porqué se está en la periferia de la periferia:

*Vecina: Hace 3 años que empecé (...) con el merendero. (...) Ahora no se cuánto vamos a durar porque no están donando nada. (...) No hay nada casi, yo gasto de mi sueldo para darle de comer a ellos. (...). No hay un grupo barrial. Yo lo hacía, tenía un grupo de chicas, pero ellas no quieren andar, la única que ando soy yo. Y a veces te cansa que tenés que andar por todos. Yo digo: **no ando más por ustedes, yo prefiero andar por las criaturas** (...). Con mi compañera empezamos con la merienda nomás (...) después era mucha la demanda de chicos y de comida. Una sola criatura se comía cinco cogollos de pan y nosotros decíamos “este chico no comió al mediodía” (...) y le preguntábamos [sobre] la situación económica de la casa y era así: no comían. Nos pusimos a hacer una vez por semana la comida. (...)*

*MSC: ¿Los de la RAS no te ayudan?*

*Vecina: Una sola vez nos ayudaron, pero después...*

*MSC: ¿Y no volviste a hablar con ellos?*

*Vecina: No, porque nosotros no somos de insistir. Si vos querés donar, teniendo una empresa tan grande, vos vas a agarrar sola, de tus propios medios, y decir “te dono esto”. Hicimos una campaña de juntar 5 ladrillos por familia que quieran donarnos, para hacer una pared para que no castigue tanto el viento para cuando los chicos se sientan a comer ¡aunque sea una pared! Y después ir cerrando el comedorcito para ellos. Al [intendente] le pedimos, [él] está haciendo ahí enfrente el SUM y **a nosotros no nos quiere ayudar porque nosotros estamos haciendo política buena**. Ellos piensan que nosotros estamos haciendo política buena. Porque la política en sí, es cuando vos das sin interés. Mi política es que yo doy sin interés, sin recibir nada a cambio. (...) Ellos no quieren ayudarme porque yo no quiero recibir nada y yo no quiero ayudarlos tampoco, porque no quiero que esto sea municipal ni kirchnerista, ni nada.” [Entrevista 12/03/2013]*

Así, este merendero ubicado en un patio de tierra que los días de lluvia se

---

<sup>100</sup> El día que concurrimos a observar la merienda, contamos 24 niños de entre 3 y 12 años. Se sirvió mate cocido sin leche y un trozo de pan con dulce.

vuelve un fangar, sin techo ni mediasombra, se constituye como un espacio de interacción no subordinado –con muchas dificultades para sostenerse–, en la búsqueda de algún tipo de autonomía relativa a las intervenciones territoriales de la redes de poder.



*Foto 16: El merendero. Charata, marzo 2013.*

## 5.5 La moralidad de la soja

Gracias a la financiarización de la soja solidaria, se abre para la RAS la posibilidad de intervenir en las “*condiciones socioculturales*” de los “*sectores marginales*”. La soja transformada en capital es redirigida hacia los destinatarios en función de valores morales, en base a los cuales clasifica los que merecen (o no) recibir la solidaridad del agro. La acción solidaria que comienza con una donación, es reinscripta en un dispositivo de intervención territorial que apunta a los barrios como aquellos que se han caracterizado en este capítulo, financiando o mediando el financiamiento estatal de actividades, según planes de “*desarrollo*” sanitario, urbano, educativo, etc., seleccionados por un grupo de notables locales reunidos en la comisión directiva regional, de acuerdo a los lineamientos de la RAS nacional decididos en Buenos Aires (los cuatro pilares sobre los que trabaja la asociación).

De esta manera, el nuevo modelo productivo incluye al “pobre” en un doble sentido: al mismo tiempo que le distribuye parte de su excedente de riqueza, lo forma en los valores funcionales al modelo de sociedad deseable. En el primer caso, y de acuerdo a esta configuración, el agronegocio no sólo generaría oportunidades “democráticas” para aquellos empresarios que apuestan al conocimiento y a la innovación tecnológica<sup>101</sup>, no sólo crearía más empleo al fragmentar el proceso productivo, no sólo produciría un mayor movimiento de capital y de inversiones en las “agrocidades” (Albaladejo, 2013), sino que además reservaría un lugar para los sectores marginales, donde también ellos “ganarían”. En el segundo caso, y como abordaremos a continuación con el análisis del “Proyecto de salud bucal”, el dispositivo de intervención territorial puesto en marcha por la RAS, construye una moralidad adecuada a la soja solidaria.

### 5.5.1 Las bocas cerradas o la moralidad que cierra

Como ya se mencionó en la primera sección de este trabajo, el Proyecto de Salud bucal involucraba niños con problemas odontológicos, habitantes del barrio

---

<sup>101</sup> Véase caracterización del modelo en el primer capítulo de este trabajo.

Siglo XX o bien alumnos de la escuela más cercana a ese barrio, donde Ana María es vicedirectora. Se trataba de tratamientos odontológicos gratuitos para los niños-pacientes que se desarrollaban en el hospital provincial y estaban a cargo de una odontóloga quien trabajaba *ad honorem* en el proyecto. Asimismo, el CR organizaba charlas de prevención dadas también *ad honorem* por odontólogos, donde se distribuían cepillos de dientes y otros productos como pasta o hilo dental donados por la RAS, por farmacias locales o cadenas de farmacias nacionales.

Durante la observación de una de estas charlas en una escuela rural realizada en el 2011, los cepillos de dientes habían sido donados por una conocida cadena de farmacias y perfumería con alcance nacional. Esta empresa posee un programa de RSE denominado “Manos a la obra”, que consiste en la presentación de proyectos por parte de los empleados de las distintas farmacias del interior del país. Dichos proyectos deben ser “orientados a promover la salud en las comunidades donde operan los locales” y ejecutados en alianza con una institución sanitaria, asociación civil u ONG. La regional de la RAS en Charata había presentado su propuesta a la farmacia más cercana de la mencionada cadena y había logrado la donación de los cepillos para unos treinta niños en esa oportunidad. Cuando se realizó la demostración del cepillado y el uso del hilo dental, detrás de la mesa con los materiales odontológicos que oficiaba de cátedra, sobre la pared principal del salón de la escuela, había un cartel con letras de colores que decía “Gracias XX [nombre de la farmacia]”. A ambos lados de la mesa, dos banners tamaño humano (1,70 m. de altura) de la RAS promocionaban las actividades de la asociación.

Al analizar los ámbitos, actores y objetos conectados por esta “acción solidaria en red” notamos la presencia de instituciones públicas y privadas, de mercancías y consumidores, de enfermedades y tratamientos; de bocas infantiles asistidas por profesionales en hospitales públicos, que utilizan materiales pagados por la soja transformada en capital, gracias a la decisión tomada por los miembros del CR. Entre 2004 y 2011, se lograron 40 “*bocas cerradas*” tal como las maestras presentaban los resultados del proyecto de Salud bucal. La expresión “*bocas cerradas*” indicaba aquellos casos donde los tratamientos de los dientes afectados habían sido completados. La metáfora es así utilizada para aludir al estado de salud, de bienestar. Los niños que ahora tienen “*bocas cerradas*” no sufren más dolores, pues han

sanado. La solidaridad les ha cerrado la boca. ¿Era la boca cerrada el contra-don destinado al agro-donante?

Las acciones solidarias de la RAS conectan la donación del agro y las pautas sanitarias cotidianas que la población marginal debe incorporar, mostrando así su conformidad con los valores de salud promovidos por la asociación. Las poblaciones destinatarias de la acción solidaria expresan su reconocimiento por las donaciones recibidas en el cumplimiento de normas de conducta. Esto es lo que subraya la maestra jardinera del proyecto de adaptación al preescolar que funciona en el SUM, tal como restituye el siguiente fragmento del registro etnográfico:

*El primer día de clases del “jardincito” para niños de 3 y 4 años, el SUM estuvo concurrido. Los quince chicos fueron acompañados por sus padres o hermanos mayores. La maestra jardinera jubilada que tiene a su cargo el proyecto de adaptación al preescolar comenzó explicando que su trabajo consistía en “enseñar hábitos, lenguaje y socialización” a los niños y los involucró en el agradecimiento a la RAS: “Ustedes saben que comencé a trabajar en los patios del barrio a la intemperie, ahora que tenemos este hermoso salón, **la mejor manera de agradecer a la RAS por todo lo que nos da es que no falten, que lleguen puntuales y que cuiden las cositas y este hermoso SUM que nos hicieron**”. [RC 6/03/2013]*



Foto 17: Boca abierta/Boca cerrada. Charata, marzo 2013.

Ser puntuales, comprometerse con la propia formación (cumplir con las tareas escolares), cuidar los instrumentos que les ponen a disposición o los locales donde

reciben educación e instrucción sobre esas mismas conductas, son puestos como valores que deben organizar las relaciones colectivas. Cuerpos, objetos y espacios deben ordenarse conforme a esos valores. Generalmente, son los “profesionales” (odontólogos, maestra de jardín, de costura, médicos, profesoras de gimnasia, etc.) quienes transmiten estas nociones a través de sus prácticas y discursos específicos, construyendo en la cotidianeidad del barrio una moralidad que cierra la cadena de donaciones como contra-don de parte de los destinatarios.

La no adhesión a estos valores se expresa en comportamientos que son vistos como anómicos, antisociales, destructivos. Por ello, el incumplimiento de estas normas de comportamiento habilita sanciones, que pueden ir desde el llamado de atención hasta el retiro de la ayuda brindada, según cuán grave se considere la transgresión. De este modo, la reciprocidad (aunque ciertamente no simetría) entre el donador y el donatario se sitúa en el plano moral. Por eso, la falta de reciprocidad por parte de una residente del barrio Siglo XX mereció un tratamiento especial en la reunión mensual del CR.

Se trataba de la mujer con una hija enferma de cáncer que ya mencionamos en distintas oportunidades en este capítulo. Cuando, durante el censo, las maestras de la regional advirtieron las condiciones habitacionales de madre e hija, alentaron una serie de acciones: pusieron en contacto a la niña con una médica recién recibida que colaboraba con la regional para que hiciera un seguimiento del caso y mediaron ante la Municipalidad para que costeara las reformas en la vivienda que ya se mencionaron y para el otorgamiento de un subsidio a la familia. El hecho disruptivo sucedió cuando, en ocasión del cobro del subsidio, la madre habría robado el celular de una empleada de la municipalidad. En un clima de indignación, el hecho fue expuesto en la reunión mensual de la comisión y, luego de una discusión grupal sobre la falta de la mujer, se le pidió al pastor que concluya qué hacer: *“Hay que hablar con ella para que entienda que, si continúa con ese comportamiento, se le cerrarán todas las puertas, perderá la confianza de la gente que la ayuda”*, dijo Antonio (RC, 11/07/2011).

El pastor trae nuevamente la metáfora del cerrar; ahora son puertas en vez de bocas, pero el registro moral que enmarca la interacción solidaria vuelve a aparecer. Renovando el mensaje emitido por la maestra jardinera, los donatarios deben



evidenciar con los actos su participación en dicho registro.

Otro modo de reciprocidad esperado por el CR es la disposición que deben tener los donatarios, manteniendo siempre las puertas abiertas para los miembros de la RAS. Esto lo observamos durante una de las primeras visitas al barrio, en compañía de Mariana, cuando me fue mostrado el interior de la vivienda refaccionada de la mujer y su hija enferma, aunque sus habitantes no estaban en la casa.

Estas nuevas dimensiones de la solidaridad articulada por la soja muestran una nueva y muy sofisticada transformación: el poroto ayuda a palear el hambre de los cuerpos y también el de las almas, ya que contribuye al desarrollo de comportamientos moralmente correctos. Las sucesivas mutaciones de la soja permiten no sólo curar cuerpos (caries, cánceres, etc.), también trabajan para la “*mejora de las condiciones socio-culturales*”, esto es, la reincorporación de los hombres, mujeres y niños “*desfavorecidos*” al cuerpo social sano.

Como vimos en este capítulo, esta integración económica-moral que posibilita la cadena de mutaciones de la soja solidaria, conlleva el aprendizaje de un comportamiento correcto para los destinatarios de los dones, transmitido en el marco de las actividades de “desarrollo social y cultural” en el barrio Siglo XX, en las escuelas urbanas y en las rurales. Las palabras de Chela, la encargada del SUM, resumen esta doble función del dispositivo solidario que apunta al comportamiento físico y moral del individuo:

*Todos los de la RAS son buenos con nosotros, por lo menos los del barrio acá, son buenos, nos quieren. Cuando necesitamos algo, les pedimos a ellos y ellos están para brindarnos una palabra o para enseñarnos algo. (...) Estamos dos horas, cosemos pero hablamos, se reímos, todas juntas, se contamos si por ahí tenemos malos días o nos pasa algo. Nos contamos, entre todas, y decimos si está mal o está bien, nos damos consejos entre todas las cinco. La profe Carmen, ella es muy buena, nos dice qué es lo que está bien, lo que está mal, nos enseña también ella. Porque a veces decimos que está bien para nosotros, pero no es así, está mal. Y ella nos dice: ‘fijate si podés cambiar en esto, en lo otro’, para bien, ¿no? Nosotros no nos enojamos, sabemos que todo lo dice en bueno.” [Entrevista 13/03/2013]*

## 5.6 Síntesis capitular

En este capítulo describimos la conformación de la regional de la Red Agro-Solidaria en Charata, y las acciones de intervención territorial que se organizaron a través del tiempo, desde la circulación inicial de donaciones de alimentos hasta las actividades de enseñanza y construcción de infraestructura en un barrio de la periferia noroeste de la ciudad.

Las observaciones restituidas muestran que la soja retirada por los empresarios del agronegocio del mercado de *commodities* para ser donada a los sectores “*que necesitan*”, logra adquirir, a través de las transformaciones operadas concretamente por la Red Agro-Solidaria, un estatus moral que habilita al gerenciador del don a exigir al destinatario, como contrapartida, un comportamiento moral conforme. Es también desde esta posición moral que la Red se dirige al Estado municipal para solicitarle su colaboración en las acciones solidarias que pretende implementar.

Del mismo modo que se mostró para el caso de Santa Fe, la articulación directa con el Estado aparece como la alianza ideal para consolidar una acción de intervención territorial. Allí donde la Red logra anudarse con el actor estatal (municipios de Chabás y Charata) se ve beneficiada por el acceso a fondos públicos, de los que puede disponer según sus propias estrategias de “*desarrollo humano*”, seleccionando los actores y los territorios, y poniendo en marcha nuevos circuitos de intercambio de dones, valores y comportamientos (las acciones solidarias) que moldean subjetividades y disciplinan la vida cotidiana de las personas. Estos dos casos muestran eficazmente que, delegando la atención a los sectores desfavorecidos a asociaciones sectoriales que seleccionan destinatarios merecedores de los recursos en juego, el Estado termina confirmando una lógica distributiva desigual y, al mismo tiempo, colaborando a la construcción de legitimación de los actores del agronegocio.

Por su parte, la RAS logra capitalizar los recursos estatales por fuera del campo político, del cual se distancia identitariamente posicionándolo como su Otro radical. En consecuencia, las acciones solidarias de la RAS logran suspender las asimetrías de clase y de poder que caracterizan a todos los actores que participan de las mismas, resituándolos en su individualidad en tanto *seres morales*.

El próximo capítulo abordará el último territorio desde la perspectiva de los destinatarios de la solidaridad del campo. Volveremos a la provincia de Santa Fe, donde profundizaremos el conocimiento de la familia, de la empresa y del pueblo que llevan el nombre de Sanandrés. Así también, avanzaremos en la comprensión del sentido de los talleres de la Fundación Vivir con Valores en la vida cotidiana de los habitantes.

## **6. Pueblo Sanandrés: Valores y disciplinamiento en la ruralidad contemporánea**

A mediados de noviembre de 2011, cuando anuncié a Mateo Sanandrés que estaba interesada en realizar un mes de trabajo de campo en Pueblo Sanandrés, se mostró muy entusiasmado e interesado en los resultados. Para entonces, manteníamos una relación muy fluida, consolidada por las devoluciones intelectuales que yo había realizado en distintas oportunidades (escritas u orales). Él se demostraba siempre abierto ante mis propuestas, me pedía opiniones y continuaba insistiendo con para que yo presentara una propuesta de trabajo en la fundación.

Le solicité que me facilitara un contacto para alojarme en el pueblo, dado que ya había confirmado que no existían hoteles, ni pensiones, ni inmobiliarias. Él conocía el pueblo, había vivido allí hasta los doce años, seguramente sabría dónde y de qué modo podría resolver la cuestión del alojamiento. Sin embargo, él debía primero hablarlo con Guillermo, el gerente general de Agropecuaria Sanandrés. Le aclaré que mi objetivo no era centrarme en la empresa sino convivir con los habitantes del pueblo, participar de la vida cotidiana, por lo cual, el aval del gerente no tenía gran relevancia para mí, lo único que necesitaba era un contacto para alojarme. Pero Mateo insistió en solicitar el aval de la empresa y me indicó que esperara su mail de confirmación.

Un mes después, al no haber tenido noticias, me comuniqué con él. Disculpándose elocuentemente, Mateo me prometió que volvería a intentarlo, pues había tratado de hablar con Guillermo en medio de la inauguración de la nueva planta de silos y que, “*obviamente*”, éste no había dado lugar a la cuestión. Insistí en que no necesitaba nada de Guillermo, sólo necesitaba un contacto para alojarme. Mateo me pidió que le mande un mail con los detalles y las razones de mi permanencia en el pueblo, cosa que hice de inmediato (RC, 26/12/2011).

Pasaron las fiestas sin una respuesta. Con el inicio de 2012, volví a contactar a la fundación sin éxito. Paula, la coordinadora de los talleres en las escuelas, con quien también había entablado una relación muy amena, me informó que Mateo no podía atenderme y que tampoco iba a poder hablar con Guillermo en los próximos días porque no estaba disponible. Decidí que tenía que activar la situación o no

lograría partir. Amenacé con escribir directamente a Guillermo, dado que después de todo ¡sólo necesitaba un contacto para alojarme! Paula frenó mis avances y me propuso otra estrategia: ella “*tenía llegada*” a la esposa de Guillermo con quien había dado varios talleres. Probaría por su intermedio obtener “*el OK de Guillermo*” para que yo realizara el trabajo de campo en el pueblo. Era evidente que sin este “OK” no iría a ninguna parte (RC, 05/01/2012).

Paula intercedió con eficacia y a través de la esposa de Guillermo finalmente logró que él “*se dedicara*” al asunto de mi trabajo de campo en Pueblo San Andrés. La empresa solicitó un plan de trabajo –compuesto por objetivos, metodología, alcance del trabajo, avales institucionales, etc.– acordado con la fundación, por lo cual, me reuní con Mateo y Paula en las oficinas de Fuviva. Mientras trabajábamos, Guillermo llamó por teléfono para preguntar “*a quién reportaba yo*”. Sin consultarme Mateo le contestó que yo era una “*consultora externa*” de la fundación (RC, 10/01/2012). En el documento que le mandamos a Guillermo destacué especialmente que era alumna del IDAES, becaria doctoral del CONICET, que estaba dirigida por una doctora en antropología y que mi proyecto de investigación se hallaba evaluado y aprobado por estas instituciones.

Finalmente, Guillermo me confirmó que estaba interesado en mi proyecto y me pasó los datos de una mujer del pueblo que podía alojarme. En total pasaron dos meses (pero podrían haber sido muchos más de no ser por mi insistencia) hasta que conseguí un contacto para alojarme en Pueblo San Andrés.

En razón de estos acontecimientos previos surgía la hipótesis de un estricto control del territorio por parte de la familia, donde la posibilidad de instalarse (aunque sea temporalmente) en esas tierras quedaba condicionada por (el conocimiento de) los motivos que llevaban una persona hasta allí y de quién se tratase (cuáles eran sus orígenes y sus eventuales relaciones con los habitantes del pueblo). Con la intriga suficientemente azuzada, me dirigí hacia el sur santafecino.

## 6.1 Características del territorio

Ubicado a 30 km. hacia el sur de la ciudad de Rosario, Pueblo San Andrés no contaba, para el momento en que se llevó a cabo la investigación, con medios de transporte públicos para llegar hasta allí. Existía un servicio de remise privado que conectaba con la gran ciudad santafecina y los pueblos rurales ubicados entre los 25 y los 40 kilómetros hacia el sur.

Mapa 3. Pueblo San Andrés



Llegué a la casa donde me hospedaría una maestra jubilada (a quien llamaremos Norma), ex mujer de un acopiador de granos que, a fines de los años '90, había huido del pueblo acosado por las deudas que lo llevaron a la quiebra. El gran chalet de seis habitaciones y un quincho había sido construido en una época en que la familia compuesta por el matrimonio y dos hijas había conocido los beneficios de los excedentes de la renta agraria, ahora mantenido gracias al alquiler de varios de sus espacios: el quincho estaba alquilado a otra jubilada, el living a la secretaria del centro de jubilados y uno de los tres dormitorios era alquilado a personas

recomendadas, como había sido mi caso. Además de gozar de su jubilación, Norma era responsable de la biblioteca pública y participaba activamente en la comisión del centro de jubilados, espacios que ella puso a mi disposición durante la estadía<sup>102</sup>.

Norma me recibió amablemente y se interesó por los motivos de mi estadía, pidiéndome detalles de mi trabajo en el pueblo. Rápidamente me aconsejó que “*lo primero que tenía que hacer*” era concurrir a la comisaría para presentarme, pues “*si la gente del pueblo me veía paseando por las calles y sacando fotos, avisarían inmediatamente a la policía que iría a buscarme*” (RC, 12/01/2012). Esa misma tarde, con el objetivo de seguir el consejo de Norma, me dirigí hacia la comisaría pero, en lugar de andar en línea recta unos 400 metros que separaban la casa de Norma del edificio policial, caminé en dirección contraria para dar un giro más amplio (que resultó casi la vuelta completa al pueblo) antes de llegar. En el trayecto, algunos vecinos me observaban con perplejidad y desconfianza y hasta se cruzaban la calle para comentar con el vecino de enfrente, mientras me miraban alejarme. Cuando llegué a la comisaría y me presenté, el comisario ya había recibido un llamado telefónico que lo alertaba de mi presencia. Aclarados los motivos de mi estadía con la autoridad, tenía el vía libre para circular en el pueblo y sus alrededores.

### **6.1.1 Los márgenes**

El pueblo comprendía un área total urbanizada de unos 20 km<sup>2</sup>: la mayor parte de la población se ubicaba a la derecha y a lo largo de una avenida principal. Un escaso número de habitantes se hallaba instalado en otras dos manzanas hacia la izquierda de la avenida. Todo en rededor eran campos cultivados. En los meses de enero y febrero, sólo se observaban plantaciones de soja que comenzaban a pocos metros de los jardines y de las ventanas de las casas.

No obstante la existencia de galpones en los márgenes del pueblo, donde se descargaba cereal y se almacenaban agroquímicos, y de la inmediatez de los campos cultivados respecto al conjunto de viviendas, sólo el jefe de la comuna y el médico

---

<sup>102</sup> En efecto, diversas entrevistas, especialmente aquellas realizadas a los peones y colaboradores de Agropecuaria Sanandrés, fueron realizadas en los espacios de la biblioteca, aún luego de su horario de cierre.

del pueblo hablaron de impactos en la salud ligados a inhalación de agroquímicos y polvillo de cereal. Ningún otro vecino hizo menciones a problemas o reclamos a los productores agrícolas o a los dueños de los galpones.

*Médico: Lo que veo mucho son cuadros respiratorios, alergias, y en invierno cuadros gripales, neumonitis, rinosinusitis, cuadros respiratorios altos. Lo atribuyo a todo lo que es fumigación, polvillo, eso sí se ve muchísimo. Después muchos cuadros osteoarticulares, artrosis, artritis, dolores de columna, que también lo atribuyo al trabajo que han tenido en el campo, porque la gente grande ha llevado una vida muy pesada. Después gastroenteritis, cuadros dermatológicos (...). Mucha gente con cuadros funcionales, psicológicos, angustias, depresión, crisis de pánico y mucho en gente joven (...) los chicos que se han quedado acá, que no han estudiado y se han dedicado a trabajar, trabajan en el campo o en el fábrica de muebles. [Entrevista 17/01/2012]*



*Foto 18: Panorámica. Pueblo San Andrés, abril 2010.*



*Foto 19: Galpones frente a casas. Pueblo San Andrés, enero 2012.*



*Jefe comunal: cuando yo entré [a la Comuna] había 56 galpones en un pueblo muy chiquito, en la mayoría de los cuales había movimiento de cereal, agroquímicos y productos contaminantes... jamás se tomaron medidas aún habiendo leyes para poder hacerlo. (...) Elegí ese lugar para hacer mi casa porque a mí me gustan los caballos, para poder tener caballos, y además, **cruzando la calle y la vía estamos en pleno centro.** (...) Bueno, nos sembraban maíz contra la casa, yo no te miento, en la parte de mi papá, los choclos estaban casi en la ventana. Yo empecé despacito a dialogar, a través de esas reuniones con todos los productores. **Nos dio cinco metros y medio el dueño del campo desde donde termina lo urbano, como si fuera una calle,** pero en el medio plantamos casuarinas. Antes **cuando fumigaban te secaban todo lo que tenías en el fondo de tu casa,** ahora hay cinco metros y medio y las casuarinas que están creciendo, dentro de dos o tres años van a hacer de cortina. [Entrevista 16/01/2012]*

Para abordar el problema de la contaminación medioambiental, el Jefe comunal organizó reuniones con los distintos actores involucrados, a los fines de buscar un consenso, logrando algunos resultados:

*Mi forma de trabajar es a través del diálogo, entonces empecé a hacer reuniones con todos los que fumigaban, con los que tienen campos lindantes al pueblo, con los que venden productos, con los ingenieros agrónomos, con el ingeniero responsable de aplicar la ley en la provincia de Santa Fe. Con el consenso de todos y con buena voluntad hemos logrado que varios galpones saquen del pueblo algunos fumigadores, productos agroquímicos, fertilizantes, que disminuyan el movimiento de cereal que se hacía que afectaba a las manzanas cercanas. (...) y jamás tomando medidas represoras, no sé cómo llamarlas. (...) Hemos colocado unos 400 árboles, 350 con casuarinas que están rodeando el pueblo que hacen de cortina para frenar los efectos de los agroquímicos y de **todo lo que hace el trabajo en el campo, del cual nosotros directa o indirectamente dependemos. Tenemos que tratar de preservar esa fuente de ingresos sin que dañe a la salud, entonces trabajamos concientizando a los actores:** al agricultor, al ingeniero agrónomo, a los vecinos. [Entrevista 16/01/2012]*

Como señala el Jefe de la Comuna, un trabajo de “concientización” se hizo necesario ante los efectos sobre la salud y el medioambiente producidos por la actividad de cuya generación de riqueza dependía aquella pequeña comuna de 900 habitantes. Dicho trabajo se realizó bajo la premisa de que las empresas que producen agroquímicos tienen un interés comercial en mejorar sus productos, es decir, en que sean lo menos nocivos para salud humana:

*Cada vez se hacen productos menos agresivos y específicamente destinados a tal función. Yo siempre hago la comparación, por ejemplo, Monsanto que vende tantos productos agroquímicos, lógicamente trata de hacer lo mejor posible para proteger la venta, esto lo comparo con el tema de la salud, con los antibióticos, antes había antibióticos fuertísimos como la penicilina que curaban una angina pero le hacían daño al hígado, al páncreas, a los riñones. Hoy los laboratorios están trabajando con productos cada vez menos agresivos a los órganos vecinos y en el tema del campo es exactamente lo mismo. (...) [Ib.]*



*Foto 20: La soja, calle de por medio. Pueblo Sanandrés, enero 2012.*

El trabajo de “*concientización*” impulsado por el Jefe comunal había dado sus resultados. En efecto, no relevamos conflictos en el pueblo derivados de la exposición a los agroquímicos, un tema candente y problematizado por la sociedad en general, por académicos, por la difusión masiva en los medios de los casos de “pueblos fumigados” y hasta incluso abordado en los espacios de reflexión sectoriales como las jornadas y los seminarios de responsabilidad social del agro.

### **6.1.2 El espacio urbano**

En los últimos 500 metros, la avenida principal del pueblo estaba escoltada por centenarios eucaliptos. En el extremo sur de la avenida, la moderna planta de silos de la empresa Sanandrés indicaba la frontera entre la pequeña urbanización y el campo de la misma familia. Allí terminaba también el asfaltado; el camino de tierra que lo continuaba se introducía entre plantaciones de maíz pisingallo y conducía hacia la estancia en cuyo predio encontramos una planta de procesamiento de semillas, las

oficinas administrativas, galpones, un conjunto de tres chalets y el casco histórico de fines de siglo XVIII.

En el pueblo encontramos una parroquia, una biblioteca, una comisaría, un banco, dos farmacias, un centro de salud que contaba con tres consultorios y un médico estable para atenciones ambulatorias, un salón de los jubilados, una edificio escolar donde asistían los distintos niveles (preescolar, primario y secundario), y algunas oficinas de empresas (venta de agroquímicos, aseguradora, gestoría, etc.). Saliedo del caserío, un kilómetro hacia el este se encontraba una pequeña zona industrial compuesta por una fábrica de muebles y otra de alimento balanceado.

En los últimos diez años, la instalación de la fábrica de muebles por parte de un emprendedor local había triplicado la demanda de mano de obra. En 2012, esta fábrica empleaba 100 personas, es decir, más del doble que el resto de las actividades económicas juntas ligadas al sector del agro: la estancia Sanandrés empleaba unas 20 personas para tareas de gestión, administración, comercialización, control de calidad y del personal, constituyendo una plantilla estable a las dependencias de la empresa, y otras 15-20 personas (variando de acuerdo a la campaña) a las dependencias de terceros, para mano de obra en los campos, plantas de silos y almacenaje; la comercializadora de agroinsumos empleaba tres personas y la fábrica de alimentos balanceados a base de soja no superaba las cinco.

Existían tres lugares de encuentro social cotidiano para los lugareños: La sede social del club de fútbol comunal, cuyo modesto estadio se encontraba antes de llegar a la planta de silos de Sanandrés, localmente llamada “*la sede*”. Además del bar, donde los hombres compartían una bebida y jugaban a las cartas, en general por pequeñas apuestas, y el salón, donde se realizaban algunos eventos importantes para la comuna (como el festejo por la inauguración de la moderna planta de silos de Agropecuaria Sanandrés, en diciembre de 2011), la sede social del club contaba con una pileta de natación y una cancha de tenis en el terreno aledaño al bar. La sede era el punto de encuentro de los hombres del pueblo, bastaba ser hombre y ser un local para sentarse legítimamente allí. Durante ninguna de mis estadías vi mujeres entrar o sentarse en las mesas dispuestas sobre la vereda, pero cuando interpeleaba a las mujeres del pueblo sobre esta supuesta exclusión, mis interlocutoras se extrañaban de mi observación, como si les estuviera revelando una curiosa novedad. Una sola

mujer, una empleada de la empresa Sanandrés, con intención de refutar que las mujeres no podían ni acercarse a la sede, contó que justamente allí habían festejado el día de la mujer con algunas amigas, explicando que les habían puesto un biombo que separaba el salón, de manera que ellas “*estuvieron tranquilas*” (RC, 14/01/2012). Así, invisibilizadas por el biombo, las mujeres quedaban también separadas de los hombres que continuaban ocupando la parte delantera y visible del salón y la vereda.

El otro lugar de encuentro era “*la heladería*”, que también funcionaba como pizzería por las noches, especialmente los fines de semana. Era pequeña pero bastante concurrida. Ése era el lugar de las familias, pero sobre todo de las mujeres. Dentro del local había dos mesas pero casi nunca estaban ocupadas, las clientas preferían sentarse afuera. Por ejemplo, si las tres mesas dispuestas sobre la vereda del local se encontraban ocupadas se colocaban más sobre las veredas de los vecinos adyacentes.

Por último, estaba “*la cantina*”. Se trataba de un bar donde también se servían comidas rápidas y baratas. Los peones santiagueños y formoseños que trabajaban de manera temporaria en los campos eran los clientes. Su carácter de “golondrinas” los diferenciaba de los hombres de la sede, descendientes de los colonos instalados allí desde principios de siglo XX o bien oriundos de provincias del norte (Chaco, Santiago del Estero y Formosa) pero establecidos en el pueblo, esto es, habitando una vivienda (propia o alquilada) con un núcleo familiar constituido. Por dentro, la cantina era grande para sus pocas mesas vacías y la televisión siempre estaba encendida. También aquí era raro ver gente dentro del local, los jóvenes trabajadores que la frecuentaban preferían sentarse en las mesas en la vereda.

Los tres lugares se hallaban dispuestos espacialmente formando un triángulo: la sede y la cantina se ubicaban en la misma línea separadas por unos 50 metros, mientras que, en la cuadra de enfrente, la heladería estaba algunos metros más distante de la sede que de la cantina. Si bien cada espacio social tenía límites bien definidos, los tres parecían conectados por la posibilidad de una observación permanente. En efecto, de cualquiera de los tres puntos se podían observar los movimientos de los otros dos, quién llegaba, quién se iba, quién pasaba, pero sin lugar a dudas, el mejor lugar de observación era el de las mujeres.

Luego de este panorama general sobre el pueblo y de acuerdo a la hipótesis con la que llegamos al territorio, veamos ahora cómo se conforma el pueblo y cuál es el origen de sus habitantes. La historia del pueblo, tal como me fue siendo revelada por sus habitantes, se encontraba estrechamente ligada a la historia de la familia y de la empresa San Andrés, en efecto, la instalación de habitantes en el territorio se conectaba con las transformaciones que había conocido la empresa a lo largo del tiempo.

## 6.2 Una familia, una empresa, un pueblo: 150 años de historia

Los orígenes de Agropecuaria Sanandrés se remotaban a la llegada de la homónima familia proveniente de España al sur santafecino, cuando los indios nativos eran señores de esas tierras. La familia, todavía radicada en España, adquirió un primer lote de 540 hectáreas. En 1857, uno de sus miembros decidió cruzar el océano y radicarse con una modesta actividad pecuaria. Siete años más tarde, la familia había extendido su propiedad a 5.000 hectáreas y, en 1930, con la adquisición de otro campo en la provincia de Córdoba, consolidó una propiedad de 8.300 hectáreas de tierra en total que conserva hasta la actualidad.

En los primeros 50 años de vida de la empresa, la familia se dedicó a la cría de ovejas. En los primeros años del siglo XX, el ganado ovino fue reemplazado por el vacuno. Sucesivamente, desde los años '30, debido a la extensión de la agricultura, pasaron unos 40 años como rentistas. Los campos fueron arrendados a colonos venidos de Europa (en su mayoría italianos) quienes pagaban alrededor del 42% de la cosecha por el arriendo. En aquel entonces, se cultivaba lino, maíz, alfalfa y papa. En palabras del presidente de la empresa:

*Cuando entró mi abuelo a trabajar siguió con el campo y hubo algo que fue de la historia de todo el país y es que los criollos no sabían de agricultura, sabían mucho de ganadería, entonces se trajo colonos de Italia para trabajar la agricultura. Y ahí medio se desvirtuó porque quedó una propiedad intermedia entre los dueños de la tierra y los que trabajaban. Eso duró (...) como 40 años. La vocación de la familia de trabajar hizo que empezáramos a trabajar de nuevo: un tío mío, empezó a trabajar de vuelta los campos de la empresa. Hubo ese paréntesis que si bien fue bueno [por la rentabilidad], para nuestra familia no fue bueno, porque se quedó en rentista en lugar de ser partícipe del trabajo de la tierra. [Pedro Sanandrés, entrevista 27/04/2011]*

Esta evolución de la actividad de la empresa concuerda con los análisis historiográficos del sector: Balsa señala que para los años '30, el ganado ovino se había reducido a una posición marginal respecto al ganado vacuno y a la expansión de la agricultura, posibilitada por formas de producción basadas en arriendo y aparcería, complementadas con la manifiesta “conducta rentística” de los propietarios de la tierra (2006:38-39). Siguiendo a este autor, podemos afirmar que Agropecuaria Sanandrés funcionó como una estancia mixta desde los años 20-30' hasta los años '60, subordinando la agricultura, desarrollada por arrendatarios y aparceros, a la actividad ganadera, controlada directamente por los miembros de la

familia Sanandrés, es decir, por los propietarios de la tierra (*ib.*:42).

Durante el período de expansión agrícola, el territorio se pobló de inmigrantes, en su mayoría provenientes de Italia. La llegada del ferrocarril que une Rosario, Pergamino y Buenos Aires, contribuyó ulteriormente a impulsar el poblamiento del territorio. Desde principios de Siglo XX, toda la superficie que hoy corresponde al distrito, recaía bajo el régimen de propiedad, por lo tanto, el poblamiento dependía de la disponibilidad de los dueños de la tierra para vender, alquilar o ceder terrenos para edificar. Un primer asentamiento se conformó en el noreste del actual trazado urbano, a partir del loteo de terrenos pertenecientes a otra familia que se retirará del territorio en la década del '90<sup>103</sup>. Al mismo tiempo, hacia el sur, se formó un segundo asentamiento, sobre terrenos cedidos por la familia Sanandrés para la instalación de la estación ferroviaria<sup>104</sup>, la escuela y un almacén de ramos generales y acopio de granos. La familia propuso a uno de sus peones, hacerse cargo de esta actividad comercial que concentró la venta de la producción completa de la estancia por varias décadas. Los colonos arrendatarios y aparceros debían vender allí su producción. Un ex-colono de 83 años de edad afirmaba que “*todo pasaba por ahí*” y que, con el tiempo, esa posición permitió a aquél “*peón analfabeto*” hacerse de una importante superficie de tierra y devenir una persona influyente en la comunidad (entrevista 31/01/2012).

A partir de fines de los años '50 y '60 la empresa comenzó paulatinamente a retomar el control sobre la actividad productiva y sobre la tierra. Este proceso se desarrolló bajo tres modalidades diferentes: el desalojo de colonos mediante indemnización, la venta de la tierra para los colonos que trabajaban superficies inferiores a 90 hectáreas y la titulación directa de 30 hectáreas (en la práctica se trataba de una cesión) para los colonos que trabajaban superficies mayores a 90 hectáreas<sup>105</sup>. La familia privilegió el desalojo por indemnización, mientras que la venta o la cesión de la tierra se concretó en un número insignificante de casos.

---

<sup>103</sup> El primer caserío llevó el nombre de esta familia hasta 1965.

<sup>104</sup> La estación, inaugurada en 1907, lleva el nombre de la familia Sanandrés desde aquel entonces.

<sup>105</sup> Balsa sostiene que, hasta los años '60, “los terratenientes no tenían control para echar a sus arrendatarios, los cánones de arriendo estaban congelados debido a la inflación, y había un crédito fiscal muy bueno para el terrateniente si quería venderle su campo a los arrendatarios, [esto] llevó a que casi todas las propiedades que estaban entregadas a medieros o arrendatarios se fraccionen entre los años 45 y 60” (2008:2-3). Sin embargo, la familia Sanandrés logró atravesar esa coyuntura sin fraccionar su propiedad, indemnizando a los colonos en dinero y conservando la tierra.

Durante este proceso de expulsión de algunos colonos y de asentamiento definitivo para otros, se realizó el último loteo de terrenos pertenecientes a la familia Sanandrés; se trataba de maizales que separaban los dos asentamientos (el inicial en el noroeste y el constituido en torno a la estación de ferrocarril en el sur) por unos 500 metros. En esos terrenos unificantes se construyeron la iglesia, el edificio comunal y (posteriormente) la plaza, y el pueblo así conformado asumió el nombre de Pueblo Sanandrés y el resto de las parcelas fueron paulatina y estratégicamente vendidas. A fines de los años '60, finalizó el proceso de descolonización<sup>106</sup> y la actividad económica de la empresa comenzó a orientarse hacia el procesamiento de semillas. De acuerdo al relato de un ex-colono, para ese tiempo quedó un reducido número de agricultores elegidos por la familia, el resto fue expulsado:

*Allá por el año '60, hubo un alboroto de un grupo de colonos que empezaron a viajar a Rosario con frecuencia a visitar a Federación Agraria para expropiar el campo a los Sanandrés, eran 8 o 9 revolucionarios y querían que mi padre fuera también. Pero él siempre tenía una respuesta: el campo no es mío, cuando lo tenga que entregar lo entrego, el dueño es el dueño. Todo eso le llegó al tío de Pedro Sanandrés, Don J., entonces cuando vendieron el campo en el año 65' a mí me dieron prioridad de comprar lo que yo trabajaba (que eran 40 has.), más lo de un vecino (que eran 30 has.), cuando a los demás si los podían sacar con una mano atrás y otra adelante ¡los sacaban! Como si eso fuera poco, al tiempo Don Sanandrés me dice: “Tengo cinco manzanas que las voy a apartar de la zona rural, con el pasar del tiempo las voy a considerar zona urbana (...)”. ¡Yo no las podía pagar! Me dice: “Ud. póngale precio a la cuota, el tiempo que Ud. quiera, yo se las quiero vender a Ud.”. Había mucha gente pudiente que la podía comprar y muy vinculada con él, pero él me dio prioridad. (...) En este sector del campo, solamente esta franja pegada al pueblo, éramos 28 colonos y solamente a tres se nos vendió. [Entrevista 31/01/2012]*

La familia consideró cuál sería la zona urbana, loteó y continuó vendiendo selectivamente las parcelas. Durante los años '80, distribuyó los lotes más céntricos entre los cuadros de la empresa, que en aquellos años estaban constituyendo sus familias. Todos ellos continuaban en 2012 trabajando para la firma en puestos claves: gerente administrativo y de finanzas, apoderado (antes gerente comercial) y gerente de producción. La misma operación pero bajo la forma de alquiler o de préstamo de viviendas se repitió para los dos encargados de las plantas de silos y de procesos de semillas, quienes se trasladaron al pueblo por motivos laborales. En sus testimonios,

---

<sup>106</sup> El corte final de este proceso fue dado por el decreto dictatorial de Onganía (abril de 1967) que derogó la posibilidad de prórroga de los contratos de parte de los arrendatarios y estableció que, ante el rechazo del propietario por la oferta de compra de la tierra, no se generaría ningún derecho para los arrendatarios que habían trabajado esos campos durante décadas hasta aquella fecha (Balsa, 2006:109).



los empleados evidenciaban el rol de la empresa ante la necesidad de una vivienda, en un momento clave de sus vidas como la constitución de una familia:

*Gerente administrativo: Después de seis años nosotros habíamos comprado el lote a Agropecuaria Sanandrés y empezamos a edificar la casa, [mi mujer] queda embarazada, ahí nos casamos y nació nuestro primer hijo. (...) Recibimos ayuda de la empresa para terminar, primero había sacado un crédito en el banco hipotecario pero no llegó a cubrir, entre el crédito y la ayuda de la empresa logramos dejar la casa habitable. En ese período nació nuestro segundo hijo. [Entrevista 19/01/2012]*

*Gerente de producción del campo de Sanandrés: Me puse de novio acá, me casé, viví un tiempo con mi mujer en el campo, la empresa me ayudó muchísimo, me dio los terrenos, me ayudó a hacer la casa. Y así tengo la casa del pueblo. [Entrevista 28/04/2010]*

A partir de los años '90 y 2000, la familia continuó vendiendo las parcelas urbanas, posibilitando la compra de terrenos en los márgenes de la urbanización por parte de algunos de sus trabajadores menos calificados, pero con antigüedad en la empresa y familia a cargo, descontando el pago por la compra de la tierra directamente de la remuneración mensual en cuotas de 100 pesos (100 dólares). De esta manera, la empresa había logrado arquitecturar un restringido espacio urbano, ubicando en el centro los edificios de las instituciones, las viviendas de los cuadros (gerentes y empleados más calificados) y en los márgenes, las viviendas de los peones.

En el momento en que esta investigación se llevó a cabo, la población se conformaba de la siguiente manera: descendientes de los colonos que vinieron a trabajar los campos y que se establecieron tempranamente en las parcelas del noroeste (terrenos de otra familia), descendientes de aquellos que fueron “beneficiados” con la posibilidad de comprar un lote en la mitad sur (terrenos de Sanandrés), empleados fijos (cuadros y personal calificado) de la estancia oriundos del lugar o que se trasladaron allí por motivos laborales y empleados temporales (trabajadores rurales) provenientes de otras provincias (principalmente de Santiago del Estero, pero también de Chaco y Formosa). Estos últimos, se hospedaban en viviendas colectivas que la empresa Sanandrés acondicionó exclusivamente para esta finalidad. Estos trabajadores, contratados por campaña (dos o tres meses), eran presentados por quienes ya trabajaban en la empresa. Si con el pasar de los años continuaban empleados, habían formado una familia y tenían intenciones de establecerse de manera definitiva en el pueblo, los trabajadores emprendían la difícil tarea de encontrar una vivienda en alquiler o de comprar un terreno para la

construcción de la casa familiar.

El recurso mayormente utilizado por los empleados, según sus relatos, consistía en pedir “una audiencia” al presidente de la empresa para solicitar su apoyo en la búsqueda de una vivienda. Un empleado de la planta de silos, oriundo de Santiago del Estero y establecido en Sanandrés desde 2006, explicaba cómo procedió ante la necesidad de conseguir una casa para su núcleo familiar:

*Conocí a V., ella tenía la nena (...) Después quedó embarazada, cuando vino el nene, estaba viviendo con los padres, es medio difícil estar viviendo con los padres, te sentís incomodo. (...) me ofertaron la casa ésta, me vine a fijar y me parecía linda (...). Me cobran 600 pesos [138,5 dólares<sup>107</sup>] y... le comenté a uno de los encargados que si pudiera hablar con Pedro para que me ayude... ellos me dicen: “(...) que te pague 300 él y 300 vos, 300 menos son para vos. Yo te voy a pedir una audiencia con Pedro”. [Entrevista 15/01/2012]*

De acuerdo a la jerarquía del empleado, la audiencia se solicitaba directamente (cuadros o empleados calificados) o a través de los encargados o supervisores de tareas (peones) quienes previamente le planteaban la cuestión al presidente. En otras palabras, para el personal de bajo rango existía un sistema de doble audiencia, con lo cual, el empleado debía tener en primer lugar, la aprobación de su directo superior. El sistema de ayudas económicas por fuera del salario implicaba así un comportamiento previo adecuado que abriera la posibilidad de la solicitud. Sigue el empleado:

*Me llamó Pedro a su escritorio y me dijo “no hay ningún problema, yo te voy a ayudar con 300 pesos, porque para la empresa vos ponés buena firma, todos te queremos, todos los encargados hablan bien de vos, que **te portás muy bien, jamás faltaste el respeto a nadie, hacés lo que te dicen, nunca has mostrado mala cara**”. Ahora me está ayudando a pagar. [Después] me dijo que él iba a hablar con el intendente para que me den una casa [propia] por parte de él. No sé cuando tengo que pagar 90 pesos, 100 pesos por mes, como pagan todos. Así que... no es grande la casa que estoy viviendo pero gracias a dios estoy viviendo bien (...). [Ib.]*

La posesión de la tierra por parte de la familia y la ausencia de terrenos fiscales reconfiguraba las políticas nacionales y provinciales de acceso a créditos para la vivienda. En efecto, como relataba un miembro de la Junta Comunal de 1983 a 2002, productor agrícola, durante la gestión de Pedro Sanandrés (1983-1997), la Junta decidió que otorgaría dichas facilidades según un criterio de continuidad generacional en el pueblo:

*Pedro tuvo una política muy importante, muy inteligente. Cuando él entró a la Comuna en 1983 dijo: “No pidamos casas si no sabemos a quién se las vamos a dar. **Pensemos que las casas sean para quienes vienen de una o dos generaciones de conocerse en el pueblo**”. Y eso fue importante, cosa que en otros pueblos si le*

---

<sup>107</sup> Según cotización de la venta del dólar del 16/01/2012 (1 dólar = 4,33 pesos).

*ofrecían 10 le pedían 15 casas, porque eran 15 familias que venían de otra provincia entonces el día de las elecciones ése era un votito seguro. A **Pedro no le importó el voto, sino la continuidad de una generación conocida.** (...) Pedro manejó la Comuna con mucha capacidad siendo administrador de dos estancias, ¡semejante establecimiento! (...) Él tiene una capacidad muy especial, reconocida. Así que todo eso lo hizo con mucho cuidado (...) Es muy importante que no venga cualquiera que en su mal pasar, en su mala educación y qué se yo cuántas cosas carecen... que se queden allá. (...) **Siempre hemos tenido el cuidado de que la gente tuviese antecedentes de origen de familia (...), que el papá y el abuelo y el bisabuelo hubiesen sido arrendatarios de los Sanandrés y que tuviesen el mejor de los conceptos.** [Entrevista 31/01/12]*

Desde hace al menos cuatro décadas la población se mantiene estable entre 800 y 1.000 habitantes, según los datos del Censo Nacional la población alcanzaba 856 habitantes en 2010. El número de nacimientos es muy bajo y los jóvenes emigran a las grandes ciudades en busca de oportunidades laborales. Por otra parte, no se registran nuevos asentamientos dado que las posibilidades de expansión de la urbanización están limitadas por el comienzo de los cultivos, galpones y plantas de silos a escasos metros de los hogares.

En cuanto a los miembros de la familia Sanandrés, sólo tres habitan en zonas rurales: el presidente y su esposa tienen su residencia en la estancia de Pueblo Sanandrés, el gerente de producción del campo de Villa María habita en la estancia de ese campo con su esposa y sus pequeños hijos, y el gerente general que habita en la localidad de Villa María con su esposa e hijos.

Desde la llegada de la familia al sur santafecino se sucedieron seis generaciones con una numerosa descendencia que se fueron dispersando hacia otras áreas rurales, adquiriendo otras tierras, hasta la última generación que comenzó a insertarse en ámbitos profesionales diferentes a los de la actividad agrícola y, por tanto, buscó instalarse en las grandes ciudades, permaneciendo ligados a la propiedad de una porción de tierra cada vez más pequeña.

*En [1950] la familia eran 5 dueños, 5 hermanos entre los que estaba mi abuelo, después sus hijos fueron 9 dueños de la edad de mi padre, y en mi generación fueron 12 dueños, y ahora para abajo hay muchísimos más que van a ser dueños en progresión geométrica. Así que estamos preparando la empresa para esa transición: de poca gente (...) a mucha gente que van a ser profesionales casi todos de la generación tuya, todos capacitados y que puedan seguir siendo dueños, contentos con la empresa que crece y se desarrolla. Ese es el desafío que tenemos ahora, en la transición de una empresa de pocos dueños y mucha tierra, a muchos dueños y poca tierra para cada uno, que la empresa genere oportunidades y negocios para que los que están sigan contentos con la inversión de su capital. [Pedro Sanandrés, entrevista 27/04/2011]*

La imposibilidad de incrementar la extensión de la propiedad y el incremento exponencial de los herederos que tienen una expectativa de obtener una renta por la misma, impuso paulatinamente el “desafío” o la necesidad de aumentar la renta a partir de una reorganización de la actividad productiva y del esquema de negocios, tal como veremos a continuación.

### 6.2.1 La transformación productiva: de la estancia mixta al agronegocio

Ya anticipamos algunos aspectos importantes ligados a la transformación productiva de la empresa en la primera sección de este trabajo (apartado 3.2.2). Los años '90 fueron el escenario de grandes cambios para la empresa familiar: en 1992 introdujeron la siembra directa y, en ese mismo año, a causa de la baja rentabilidad que la actividad agrícola venía generando en aquellos años, una parte de la familia – entre ellos estaba el padre de Mateo Sanandrés– decidió vender sus acciones a la megaempresa Cresud<sup>108</sup>. Desde entonces, la familia conservó el 65% del paquete accionario, mientras que el 35% pasó a ser controlado por la mencionada megaempresa. Como ya nos explicaba el presidente de Agropecuaria Sanandrés, el ingreso de Cresud en una empresa de matriz familiar se vivió con cierta perplejidad inicial, pero con el pasar del tiempo la sociedad demostró ser exitosa.

*Para la empresa fue un choque que entrara Cresud, primero por ser una compañía enorme, después porque una cultura totalmente distinta, no por ser judíos (ellos nos respetan muchísimo a nosotros y nosotros a ellos), si no por ser una compañía donde las ganancias se hacen en compra y venta de bienes: casas, edificios, campos. Y la cultura de nuestra familia es la de producir. Pensábamos que íbamos a chocar pero por suerte no pasó así. Hoy en día hace 15 años que compraron y tenemos una muy buena relación pero eso fue una crisis y derivó en la salida de una parte importante de la familia de la empresa. (...) en su momento fue duro. [Pedro Sanandrés, entrevista 27/04/2011]*

---

<sup>108</sup> Se trata de una empresa de capitales nacionales con conexiones multisectoriales: Posee inversiones inmobiliarias (entre ellas, es dueña de la inmobiliaria IRSA), desarrolla actividades en agricultura, ganadería, explotación forestal y en comercio exterior, capta financiamiento y posee tierras en el extranjero, siendo la única empresa argentina que cotiza en el Nasdaq. Según Murmis y Murmis (2011:15), Cresud “está asociada con otras empresas agropecuarias, incluyendo algunas de las más importantes del sector, como El Tejar. Dentro del sector agropecuario participa como copropietaria de una gran empresa de producción y exportación de carnes (Cactus S.A.) en sociedad con la norteamericana Tyson, considerada la mayor empresa cánea del mundo. (...) Actúa también como financiadora de otras empresas del sector, caso en el que asume participación societaria, como ha ocurrido con el grupo Ecodesarrollo.”

En este proceso de transformación de la empresa, hubo dos factores determinantes: uno la introducción de las “innovaciones” que constituyen el pilar tecnológico del modelo de agronegocios, más específicamente, la introducción de la tecnología en la siembra directa que “estabilizó los suelos y optimizó el uso del agua” y la aparición de la soja transgénica que “resolvió el problema de las malezas” (Guillermo, entrevista 27/04/2010); y el otro factor es la tercerización de los procesos de la actividad agroproductiva (siembra, pulverización, cosecha, etc.), que produjo la venta del parque de maquinarias (18 tractores más máquinas para labranza convencional) y la reducción de un 60% de la mano de obra en relación de dependencia (Raúl, entrevista 28/04/2010).

La sociedad con una empresa transnacional como Cresud y la inserción de los actores en la red de instituciones técnicas como AAPRESID, AACREA y Fundación Producir Conservando, orientaron el perfil de la actividad agrícola tradicional y de una matriz empresarial familiar hacia un horizonte globalizado de negocios, y fueron claves en esta transición y en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

A partir de estas transformaciones, Agropecuaria Sanandrés se especializó en la producción, el procesamiento y la comercialización de productos para exportación: *commodities* (soja, trigo y maíz) y *specialities* (arvejas, garbanzos y maíz pisingallo), adoptando plenamente el modelo de agronegocios. En los últimos diez años, comenzó a comercializar la producción de terceros y el último paso fue insertarse a nivel regional en Uruguay, concretando en 2011 la constitución de la primera sucursal en el extranjero para la comercialización de productos especiales bajo la marca Sanandrés. Los ingresos anuales alcanzaban, en junio de 2011, los 68 millones de pesos (cerca de 16 millones y medio de dólares<sup>109</sup>), provenientes de la exportación a 50 países del mundo, de los cuales el 60% correspondía a la venta de *commodities* y el 40% a la de productos especiales.

En 2012, la empresa poseía una planta de 20 silos y una de procesos ubicada en la sede santafecina, la última planta de 10 silos inaugurada en 2011, fue montada con la última tecnología en procesos de granos, completamente informatizada. En su conjunto, la planta tiene una capacidad de almacenaje de 24.000 toneladas y una capacidad de proceso de granos de 100 toneladas por día. Dependiendo de la

---

<sup>109</sup> Exactamente 16.464.891 dólares, según cotización de la venta del dólar del 15/06/2011 (1 dólar = 4,13 pesos).

campana, trabajan como máximo unas 80 personas para ambos campos, en proporciones iguales.



Foto 21: Modernización. Pueblo Sanandrés, enero 2012.

### 6.2.2 El trabajo en la ruralidad contemporánea

En todas las ocasiones que visité las instalaciones de la empresa, la planta estaba limpia, iluminada, aireada, los peones no parecían preocupados ni estresados y hacían su trabajo en total tranquilidad. Se trataba de un grupo de 12 hombres de entre 19 y 40 años de edad. Nadie los controlaba ni les daba órdenes mientras realizaban sus tareas y entre ellos intercambiaban chistes y cargadas constantemente. Todos los empleados usaban un casco de seguridad y la mayoría llevaba ropa de fajina con el logo de la empresa. Estaban “*en blanco*”, regularmente asegurados y declarados impositivamente, “*hasta el que viene por un día tiene su recibo*”, reconocían, antes de decir cualquier otra cosa, cuando les preguntaba cómo era trabajar allí. Todos afirmaban estar satisfechos por el tratamiento que les reservaba la empresa y por las condiciones de trabajo.

Estos datos, si bien eran confirmados por distintos trabajadores, describían de manera incompleta la situación laboral. En efecto, la convivencia prolongada en el pueblo permitió reconstruir las condiciones socioeconómicas de proveniencia de los trabajadores y las distintas modalidades a través de las cuales ahora se encontraban “a las dependencias” de la empresa.



Foto 22: Pilote. Pueblo Sanandrés, agosto 2010.

La mayor parte de los peones trabajaban en la planta de silos ubicada en el extremo sur de la zona urbanizada. Además de controlar el embolsado del cereal que salía automáticamente por un tubo y cortaba al llegar a la cantidad de kilos programada, los peones armaban pilas con bolsas de cereal (pilotes) que posteriormente iban a contenedores para su exportación. Fabián, un peón santiagueño que trabajaba en la empresa desde 2006 señalaba otras tareas que se hacían en la planta:

*Barrer el galpón, tirar veneno para los insectos para que no se metan en el cereal que está clasificado, limpiar las tolvas de descarte a donde descartan todos los cereales, una tolva que va para abajo... que levanta la noria, si estás tirando arvejas tenés que limpiar eso, la tolva, las norias, otra tolva que clasifica (...) para que no se entreveren los cereales, sino después hay reclamos de los tipos que han comprado de otros países. (...) Una vez que está cargado el contenedor se lo fumiga, hay un fumigante que lo tira adentro si por ahí el cereal tiene algunos bichos o algo*

*así, para que el cereal vaya fumigado, ¿ha visto?* [Fabián, entrevista 15/01/2012]

En cuanto a la remuneración, se relevaron tres diferentes modalidades: el pago a destajo (por bolsa de cereal estibado), el jornal y el “*fijo mensual*”. Esta última forma, si bien garantizaba un ingreso fijo mensual no implicaba una modalidad de contratación a las dependencias de la empresa, por el contrario, la totalidad de los peones interpelados se encontraban contratados por empresas tercerizadoras de mano de obra<sup>110</sup>. Sin embargo, pasar de una modalidad a otra no parecía remitir a las características de un trabajo por ciclos o temporadas (“*campañas*”). Por ejemplo, Fabián continúa explicando la modalidad de contratación a destajo (“*por tanto*”) en la cual él se encuadraba desde hacía seis años:

*Yo estoy trabajando por tanto, si tenés que trabajar en el embolsado te pagan por bolsa (...) A veces 200 hasta 400 pesos por día hacés. Tenés que cargar, embolsar y estibar. En el embolsado es todo automático: el embolsador y la cosedora, uno solo nomás que es baquiano allá pone la bolsa y cuando se llena, larga el embolsador, la acomodás un poco, le largás la cosedora y volvés a poner otra bolsa. Y el otro en la punta está esperando con una carreta que va llevando las bolsas, cuantas bolsas que tenes que llevar porque cuando vas armando un pilote (...). Y si no hay para hacer por tanto te pagan el día, hoy Agropecuaria Sanandrés está pagando 210 pesos [48,5 dólares<sup>111</sup>] el día. [Ib.]*

El pasaje a la modalidad “*fijo mensual*” requería muchos años de antigüedad (desde 6 hasta 15 años según los testimonios) y la capacidad y disponibilidad para asumir responsabilidades en el manejo de máquinas de mayor complejidad. El trabajo consistía en clasificar las semillas que se cargaban o descargaban de los silos por un sistema informatizado a través de una pantalla táctil. El sueldo (entre 4.000 y 5.000 pesos / 924 y 1155 dólares<sup>112</sup>) no difería sustancialmente de un estibador que trabajaba todos los días, pero sí garantizaba una regularidad en el ingreso y tareas más livianas que no requerían “*andar haciendo fuerza, hombreado bolsas*” de hasta 50 kg. (entrevista, *ib.*). Además, la clasificación de granos no presentaba mayores exigencias de prolongar la jornada laboral de ocho horas, mientras que la carga de los contenedores para exportación sí entraba bajo el régimen de la urgencia y la

---

<sup>110</sup> Como señalan Mastrangelo y Trpin (2013:9) “este tipo de intermediación es una de las manipulaciones de las condiciones legales vigentes para la contratación de trabajadores en el medio rural. Desde 2004 está expresamente prohibida (Res. 14/2004) pues reduce la protección legal dada al empleo rural. (...) la categorización como trabajo eventual desdibuja el carácter periódico de los ciclos anuales de trabajo rural, inhibiendo el cobro de seguro de desempleo que correspondería si todos fuesen contratados como asalariados rurales permanentes o no (tal como lo estipulan las Leyes Nacionales 25.191 y 22.248, Res. RENATRE 14/2004).”

<sup>111</sup> Según cotización de la venta del dólar del 16/01/2012 (1 dólar = 4,33 pesos).

<sup>112</sup> Idem.



necesidad de terminar un cargamento aún después de hora. En este sentido, si el clasificador que prolongaba su jornada laboral cobraba horas extras, el estibador no percibía ningún plus, más que “*el tanto*” total cargado al final de la jornada.

Si la remuneración mensual estaba asegurada por un monto fijo y la remuneración por día era fácilmente controlable, la remuneración a destajo presentaba dificultades: como me explicaron los peones, una cuadrilla de cuatro hombres podía estibar hasta 8500 bolsas (de 25 kg. cada una) de cereal por mes. Sebastián, un estibador que trabajaba en la planta desde hacía veinte años –y que había logrado pasar a la modalidad de remuneración mensual desde hacía sólo cinco– expresaba su descontento por la irregularidad en el conteo de las bolsas estibadas por parte del encargado de la planta:

*Sebastián: Yo había reclamado la otra vez a Pedro, porque a nosotros nos faltaban siempre bolsas, nos estaban jodiendo siempre bolsas. (...) Cada carga que te falten bolsas, ¡llegás al mes y te falta un montón de plata! Yo le había dicho que nos íbamos a ir todos, lo llamamos y le habíamos dicho que si no se arreglaba nos íbamos a ir.*

*MSC: ¿Y qué dijo?!*

*Sebastián: Dijo que no, que no, que esa tarde iba a hablar con [el encargado]. Nos dijo que marquemos tarjeta, que si nos quedamos después de hora volvamos a marcar tarjeta saliendo y volvamos a entrar de vuelta, así no hay problema. Porque a veces hacíamos horas extras y no nos pagaban. Ahora más o menos se acomodó, te dan la planilla de todos los días que trabajás, vos llevás las bolsas que hiciste en un papel anotado y ahí todos los días sabés lo que hiciste. ¡Nooo... si estaban todos mal los changos...! ¡Que te saque 30 pesos por día a cada muchacho nomás... al mes es un montón! Dicen que la plata no es para él [encargado]. No se puede quedar la plata esa, es todo para manejar con menos plata la empresa. Para quedar bien [con los dueños]. [Entrevista 01/02/2012]*

Este conflicto, que la empresa resolvió ágilmente, parecía ser el único malestar de los trabajadores. Por el contrario, el hecho de que los mismos jornaleros y los estibadores “*por tanto*” conservaran esa modalidad de contratación por períodos muy prolongados de tiempo, hasta 15 años, no representaba un problema para ellos. Como vimos unos párrafos más arriba, esta condición laboral era calificada como menos conveniente por el mayor esfuerzo físico que suponía la tarea de estibar bolsas, antes que por la condición precarizada que implicaba para el trabajador. Incluso, en algunos casos, esta modalidad era preferida por los mismos peones, quienes podían así “*volver al pago*” y quedarse con su familia por algunos meses. Dado que, en el caso de quedar “*fijo mensual*”, las posibilidades de viajar hasta el norte del país eran escasas y supeditadas a la demanda de trabajo. Sigue Sebastián:

MSC: Vos tenés tu familia en Santiago, debe ser difícil, contame un poco cómo es la situación.

Sebastián: ¡Re difícil! A veces me pelean ello ¡cómo no voy a vivir allá! Pero allá les digo: “**¡no se puede vivir allá! ¡no hay trabajo! ¡no hay nada!**”. Tenés que andar en el monte sacrificarte y no ganas nada. Por ahí me entienden, por ahí se ponen... los chicos me joden siempre cuando voy allá: “Papi ¿cuando te vas a quedar aquí?!” Y bueh...siempre los llamo, casi todos los días, recién lo llamé por teléfono, porque tenemos teléfono y los puse gratis para llamar. Y mi señora a veces se pone mal (...) a parte es carísimo el boleto para que vengan, a veces me hago una escapada un fin de semana me pido medio día y me voy. Estoy sábado y domingo, pego la vuelta y el lunes estoy trabajando. Y cuando hago un viaje antes del mes no me reconocen el boleto, si hago los cuarenta días sí me reconoce la empresa. [Cada cuarenta días] me pagan un viaje. Pero **cuando hay mucho trabajo no me puedo ir, porque está atestado de trabajo, y es imposible hacerles entender cuando hay mucho trabajo que te querés ir.** [Ib.]

La semana de trabajo era de seis días laborales (de lunes a sábados) y el horario laboral comenzaba a las 7:30 y terminaba a las 18 horas, con una pausa para almorzar de 11:30 a 14 horas. Sin embargo, en momentos en que la demanda de exportación aumentaba, los peones debían garantizar su permanencia en el puesto de trabajo sin descanso semanal. Antes de nuestra última estadía en el pueblo, los peones habían trabajado durante tres meses sin descanso semanal, con horarios rotativos y sin pausa para almorzar, como relataba Fabián durante la entrevista:

*El año pasado, tres meses trabajamos de lunes a lunes, no había feriado ni domingo porque salían muchos camiones de lunes a viernes (...). De lunes a sábados se ganaba simple, feriados y domingos te pagaban doble de lo que vos ganabas, era hasta fin de año nada más, porque había muchísimos pedidos. Nos habló, nos ha hecho una reunión Guillermo Sanandrés y nos pidió eso, que se aumentaba el trabajo... Estaban pagando cierta cantidad las bolsas y aumentaron primero el 15% y otra vez el 10 %. (...) Había cuatro cuadrillas, cuatro grupos de cinco personas, entraban a las cinco de la mañana hasta la una de la tarde, 8 horas corridas, y salía ese y entraba la otra. (...) Otras dos [cuadrillas] trabajaban en la estancia de las seis de la mañana hasta las dos de la tarde y después entraba la otra hasta las diez de la noche. Nos llevaban y nos traían en remise. Los que trabajan clasificando continuamente tenían que trabajar turnos de ocho horas cada uno, uno entraba a las seis de la mañana hasta las dos de la tarde, el otro hasta las diez de la noche y el otro de las diez hasta las seis de la mañana. [Entrevista 15/01/2012]*

Su mujer, hija de un ex-trabajador de la estancia oriundo de Chaco, enfatizaba que además de los cambios en los horarios y de trabajar sin descanso semanal, a veces también se extendía la jornada laboral hasta doce horas diarias:

*Antes de las fiestas no tenían ni domingos ni feriados y él decía: ¡bueno hay que trabajar! ¡qué vamos a hacer! Se levantaba a las cuatro de la mañana y venía a la una, dos de la tarde, si no de las cuatro de la mañana hasta las seis de la tarde no venía!! y les daban sanguchitos de miga o empanadas de jamón y queso ¡venía con un hambre!! venía cansado... (...) Los patrones le decían quedate un ratito más y él se quedaba. [Entrevista 17/01/2012]*

Tal como señalaba la mujer, el encargado de la planta y los mismos peones en distintas oportunidades, esta situación no representaba un problema para ellos. De acuerdo a los testimonios de los mismos peones, la presión sobre la fuerza de trabajo se ejercía en ausencia de conflicto<sup>113</sup>, dado que se les “pagaba más”, de acuerdo al esfuerzo suplementario que se les pedía.

Diferente era la situación de las mujeres que también realizaban tareas manuales en la estancia, como la preparación de comidas y la limpieza de las casas. El régimen de contratación seguía la misma lógica: pasaban años bajo la modalidad de cobro por “jornal” y en las temporadas de mayor actividad tenían que estar disponibles los siete días de la semana desde las 7:30 de la mañana hasta las diez de la noche. En los testimonios de estas mujeres, madre e hija, quienes trabajaban en la estancia desde hacía dieciséis y seis años respectivamente, se expresaban estas condiciones de gran exigencia, pero al mismo tiempo, de conformidad con las tareas que desempeñaban:

*Cocinera y responsable de limpieza: Es lindo el trabajo porque nadie me dice qué cocino, nadie me dice nada, lo manejo yo (...) son muchas horas sí, por ahí uno abandona la familia mucho tiempo, salgo a la mañana, entro a las siete y media y hasta las diez de la noche no vuelvo. (...) Este año trabajamos todos los días sin parar, porque durante la semana había reuniones y los fines de semana es cuando viene la gente. **A veces estamos meses sin parar un día. No hay feriados, no hay nada, temporadas que no se para nunca.** (...) Hace 16 años que trabajo en la estancia. [Entrevista 25/01/2012]*

*Ayudante de cocina y limpieza: Tenés que estar todos los días, por ahí también el franco, no tener un día para vos... por ahí es agotador, cuando todo el mundo tiene un franco, un fin de semana o navidad... yo trabajé para navidad, año nuevo. Esas cosas que nos corresponden a todo el mundo, más allá de que necesitemos o no... pero si no, me gusta mi trabajo. (...) paso más tiempo allá que acá. Para mí allá es mi casa... yo sé los movimientos, se dónde está todo... conozco más allá que acá. Y sí, paso mucho tiempo allá, vos imaginate: de las siete de la mañana volvés a las diez de la noche, vengo acá a dormir nada más, me baño y duermo (...). Todavía no me pusieron mensual (...), si trabajo gano, si no trabajo, no gano. [Entrevista 26/01/2012]*

Todos los trabajadores manuales se hallaban así en un régimen de horas de trabajo y precarización de las condiciones laborales que no sólo no problematizaban sino que consideraban, en ciertos aspectos, ventajoso. La familia Sanandrés les merecía el mayor de los respetos, calificándolos como “buenos”, “buenísimos” o

---

<sup>113</sup> Características como la resistencia física, el disciplinamiento y la ausencia de conflicto entre trabajadores provenientes de Santiago del Estero han sido evidenciadas en investigaciones precedentes, tal como se muestra en Mastrangelo y Deambrosi (2011:236) y Deambrosi (2012:136).

“*excelentes patrones*”, de acuerdo a los testimonios recogidos en todas las entrevistas realizadas.

Para comprender la visión de estos trabajadores fue necesario conocer sus historias de vida, su lugar de proveniencia y las condiciones de inserción social en el territorio santafecino, de las que ya anticipamos las limitaciones que caracterizaban el mercado inmobiliario local y que ahora estamos en condiciones de profundizar.

### **6.2.3 Si no fuera santiagueño...**

Cuando la empresa desplazó el eje de su actividad de la ganadería a la agricultura y descolonizó sus tierras, una abundante mano de obra fue necesaria para cosechar y desflorar el maíz que se sembraba. Ya desde los años sesenta y setenta venían peones de Santiago del Estero y Chaco para “*hacer la temporada*”, trabajaban dos o tres meses al máximo y volvían a sus hogares. El padre de la cocinera de la estancia, oriundo de Casares (Santiago del Estero) y el padre de Alberto, oriundo de Las Breñas (Chaco) son dos ejemplos de esta generación precedente de peones rurales que trabajaron en la estancia.

La investigación reveló que el reclutamiento de la mano de obra se realizaba en Añatuya –y áreas rurales circundantes–, capital del departamento General Taboada ubicado al sudeste de la provincia de Santiago del Estero, zona que fuera núcleo de explotación forestal hasta mediados de siglo XX<sup>114</sup>. De allí provenían los peones que ya trabajaban desde hacía años en la estancia: ocho de los diez peones entrevistados en los distintos momentos del estudio, así como la cocinera de la estancia resultaron oriundos de la misma zona de Santiago. El reclutamiento era realizado de manera directa por los mismos empleados, sin mediación de empresas tercerizadoras u otros actores con base en territorio santiagueño como los “*planilleros*” (Mastrangelo y Deambrosi, 2011; Deambrosi, 2012).

En palabras de Sebastián:

*Sebastián: Todos los muchachos de Santiago son, a veces vienen más, quince o dieciséis, saben alquilar la casa que está al lado... Todos de Añatuya, dos nomás son de Icaño que está a 20 kilómetros de Añatuya.*

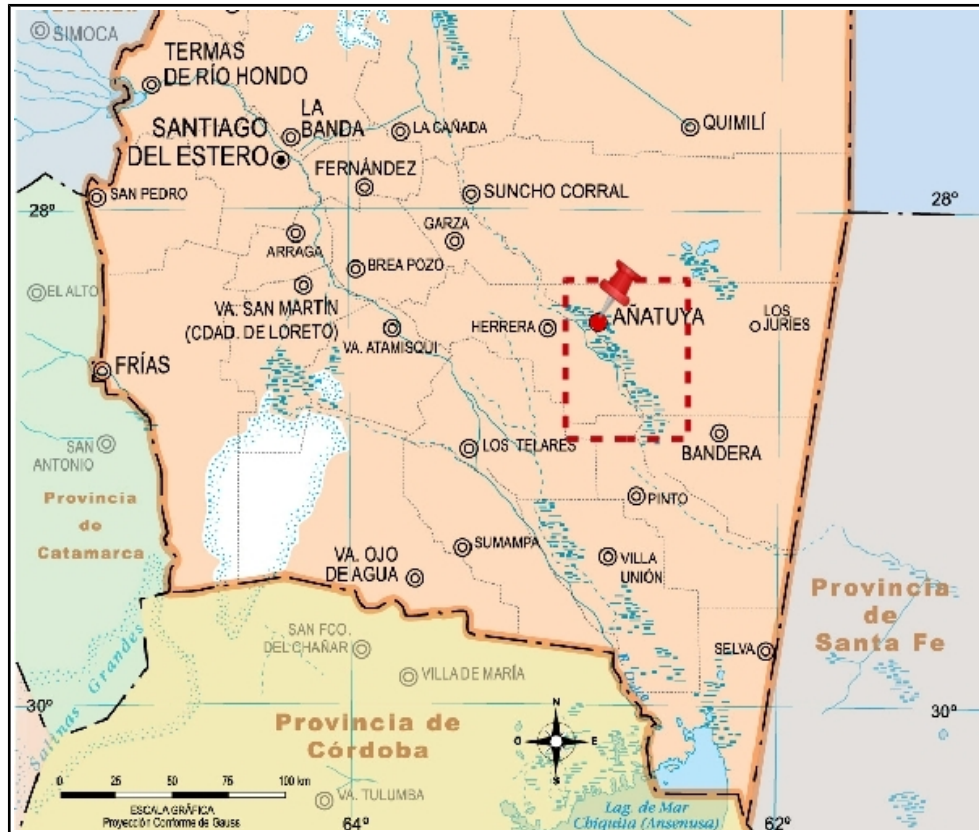
---

<sup>114</sup> Para una caracterización socioeconómica de Añatuya y zona de influencia cf. Deambrosi (2012).

MSC: ¿Y cómo se enteran que acá hay trabajo?

Sebastián: Por intermedio de alguno de nosotros. Son conocidos. (...) **De la estancia nos piden a nosotros** si quiere venir algún muchacho... y ya una vez que los conozcan, ya ellos nomás se encargan de llamarlos. [Entrevista 01/02/2012]

Mapa 4. Añatuya y zona rural de influencia



En todos los relatos sobre sus condiciones de vida pasada (para aquellos que ya estaban instalados en Pueblo Sanandrés) o presente (para aquellos peones “golondrinas”), se encontraban los mismos elementos de un contexto de agricultura de subsistencia: minifundios de alrededor de 50 hectáreas de los que dependían núcleos familiares numerosos (de entre nueve y quince miembros de una familia), actividades como la cría de animales, el cultivo de algunas hortalizas y algodón. La escasa demanda de mano de obra en el lugar de origen y el desplazamiento de minifundistas por la venta de las tierras que ocupaban, obligaba a los hombres o a la familia completa a trasladarse en busca de empleo. En efecto, la literatura especializada y los datos estadísticos nacionales confirman que Santiago del Estero

posee uno de los índices de precarización laboral más altos del país<sup>115</sup> y que representa la provincia que más trabajadores migrantes provee a otras zonas agroproductivas de Argentina (cf. Tasso y Zurita, 2013; Neiman, 2009; Quaranta y Blanco, 2012; Desalvo, 2013).

Armando, un joven peón de veinte años que se encontraba hacía poco tiempo trabajando para San Andrés, ponía en evidencia tanto el proceso de agriculturización – y por ende de deforestación– del monte santiagueño, como las condiciones de extrema precarización que caracterizaban el mercado laboral de la zona:

*Armando: Allá en Santiago no hay nada para hacer, ahora es todo campo, no hay más monte.*

*MSC: ¿Vos trabajaste allá?*

*Armando: Si, volteando plantas con hacha, no tenemos motosierras. (...) La hectárea la pagaban 400, tenía que limpiar la hectárea. Pasaban las topadoras pero quedaban igual plantas y eso había que cortar con hacha. Habían partes que se quemaban para que quede más o menos (...). A veces casi dos días tardás.*

*MSC: Dos días, tres personas, o sea que ganaban 200 dividido tres, 67 pesos por día [15,5 dólares<sup>116</sup>]. No es nada... ¿Trabajaste mucho tiempo así?*

*Armando: No, poquito. Después he venido... a los diecisiete años, de Pergamino nos llevaban al campo a desflorar el maíz. Teníamos que carpir y regar el maíz. Sabía venir tres, cuatro meses, dos años seguidos. (...) Estaba en el medio del campo, no había nada, sin nada. No me gustaba. Tres meses entre nosotros nomás [los peones]. [Entrevista 02/02/2012]*

En condiciones climáticas donde las temperaturas superan los 40 grados, el esfuerzo físico necesario para trabajar a la intemperie resulta extremo, sin contar que la falta de agua es un denominador común de la zona y para abastecerse es necesario desplazarse hasta quince kilómetros. La esposa de un empleado señalaba estas necesidades de la vida cotidiana en Santiago:

*Allá es otra vida, tenés que levantarte a las cinco de la mañana a buscar agua, más por los chicos. Con esa agua que traés, tenés que lavar, bañar a los chicos, tomar, los animales también. (...) La casa es toda de barro (...), no tienen luz, no tienen*

<sup>115</sup> Según el informe de la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (Ministerio de Economía de la Nación) elaborado a partir de los datos censales del 2010 y la EPH del INDEC 2012, Santiago del Estero es la provincia con menor tasa de actividad laboral. Tomando el mayor aglomerado urbano (La Banda) la tasa de actividad fue de 39,2% en el primer trimestre de 2012, un 14% por debajo de la tasa registrada en el total de los aglomerados relevados en el país, y un 8% inferior al promedio de la región, lo cual muestra un mercado laboral extremadamente reducido. En cuanto al grado de informalidad del empleo, los datos indican que Santiago del Estero es la segunda provincia, luego de Chaco, con mayor informalidad del país. En el tercer trimestre de 2010, los asalariados sin descuento jubilatorio alcanzaban el 50% (cf. Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias – DINREP Subsecretaría de Relaciones con Provincias, Secretaría de Hacienda, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. En: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/>).

<sup>116</sup> Según cotización de la venta del dólar del 16/01/2012 (1 dólar = 4,33 pesos).

nada... [Entrevista 17/01/2012]

A una restringida demanda de mano obra (limpieza de montes para su conversión a la agricultura, limpieza de caminos, producción carbonera y ladrillera) se suma el riesgo físico de estos trabajos: en la producción de carbón, por ejemplo, abundan los testimonios de conocidos, amigos o familiares de trabajadores que caen dentro de las fosas carboneras o las intoxicaciones por inhalación de monóxido de carbono durante el proceso de producción del carbón. De acuerdo con Sebastián entonces, trabajar en un galpón en el verano santafecino parecía mucho más razonable que hachar los restos del monte bajo el sol de Santiago:

*Ahora ya me acostumbré y mis hermanos se enojan: “Vos no querés venir para acá”. Pero yo les digo: “¡¿allá qué querés que haga?!” ¡Este tiempo encima! ¡El calor que hace! Aquí trabajamos en galpones y no pasa nada, allá andar en el campo ¡en el monte! Para hacer trabajo hay que ir a trabajar en el monte, al rayo del sol... [Sebastián, entrevista 01/02/2012]*

Las condiciones laborales en el lugar de origen de la mano de obra contratada por la empresa funcionaban como un disciplinamiento natural que obturaba cualquier cuestionamiento o problematización sobre las condiciones de vida en un pueblo expuesto a las fumigaciones de manera permanente. Así, la mujer de un peón rural comparaba las ventajas de la oferta de trabajo generada por la actividad agrícola y la calidad de vida en el pueblo, sobre los que ve diferencias concretas con su lugar de origen, con los efectos de los agroquímicos, sobre los que “no sabe”:

*Ahora hay chicos de otros pueblos que vienen a preguntar por trabajo en la estancia. Vino el hermano de mi cuñado a ver si podía conseguir trabajo acá. La estancia, dentro de todo, es algo re lindo porque hay un montón de gente que trabaja ahí, gracias a ellos están todos los que están acá. Bueno, hay agroquímicos, qué sé yo, pero no es tanto como la estancia. La gente se sorprende porque pasan los camiones o los containers pasan veinte camiones, van y vienen... ¡Gracias a dios tenemos algo que pueden trabajar los chicos! Acá (...) drogas y delincuencia no hay, chicos en la calle que viven en la calle o criaturitas que andan desnudas tampoco. Como dice la gente: “Acá estamos en otro mundo”, “vivimos en la gloria”. [Entrevista 17/01/2012]*

Pero no solamente las (escasas) fuentes de trabajo (recordemos que el número de los peones de la planta de silos y procesamientos de grano no superaban los veinte) generadas por la actividad productiva contribuían a la difusión de esta visión entre los habitantes del pueblo: un sistema de beneficios que tenía por principal destinatario a los empleados, pero que se ampliaba al conjunto de la comunidad, había sido instaurado desde los últimos treinta años, tal como veremos a continuación.

#### 6.2.4 Patronazgo<sup>117</sup> y reproducción de la fuerza de trabajo

Los salarios de los empleados en las tareas manuales (peones, personal de limpieza y cocina, personal de seguridad, etc.) ajustados a las necesidades de vida, limitaban la capacidad de ahorro, dejándolos desprotegidos ante adversidades como problemas de salud u otros imprevistos. En los apartados anteriores, vimos cómo los empleados calificados (cuadros intermedios) acudieron al patrón para conseguir comprar un terreno en el pueblo y luego para costear la construcción de la casa. Los recursos que los empleados no calificados ponen en juego para afrontar el financiamiento de estudios de algún miembro de la familia, pagar una operación quirúrgica o para conseguir una vivienda, puso en evidencia un sistema de relaciones de patronazgo o patrono-cliente, tal como la literatura especializada ha caracterizado estas relaciones asimétricas de intercambios y dependencia (Gilsenan, 1985; Scott, 1985; Moreno Luzón, 1994; Garriga Zucal, 2005). En efecto, la totalidad de los trabajadores entrevistados manifestaron que ante un problema personal o ante la necesidad de una ayuda económica pidieron hablar con el presidente de la empresa quien “*siempre*” ha atendido sus demandas.

---

<sup>117</sup> Utilizamos la categoría de patronazgo y no la de clientelismo siguiendo la distinción de Garriga Zucal según la cual, la categoría de clientelismo “reduce el análisis de las relaciones patrón-cliente al ámbito político [mientras que] el patronazgo es más amplio y puede abarcar tanto lo económico, como lo religioso o lo político, etc. Ambas categorías tienen como objeto estudiar relaciones personales entre individuos de desigual status social” (2005:6). El mismo autor también destaca el carácter afectivo que sustenta las relaciones de patronazgo, dado que “son relaciones duraderas en el tiempo, que superan el simple intercambio de favores de ocasión (...) Lo afectivo establece sólidos lazos entre las partes, originando relaciones que duran más allá del intercambio ocasional de bienes” (*ib.*:22). Del análisis de la literatura especializada identificamos cuatro rasgos principales que definen para nosotros una relación de patronazgo: la asimetría de poder entre las partes, el intercambio como sistema relacional no restringido al ámbito político, la duración en el tiempo del sistema de intercambios, la constitución afectiva de la relación que pone en juego la lealtad y el honor de las partes. Así, Scott (1985:36) sostiene que los medios de subsistencia y la seguridad son los términos mínimos que el campesino espera que el patrón proporcione, a cambio de su deferencia, respeto y servicio. Para Gilsenan (1985:153), las relaciones patrono-cliente son relaciones asimétricas entre dos personas o grupos, en las que una de las partes mantiene un estatus social superior otorgando ayudas o protección a la contraparte, en posición de inferioridad estructural, la cual compensa con determinados servicios, lealtad o sumisión al orden social establecido. Gellner (1985) aporta a la reflexión la variable temporal sosteniendo que el patronazgo forma un sistema ampliado que se extiende en el tiempo, es decir, no se limita a una transacción aislada. Moreno Luzón (1994:88) identifica dos condiciones básicas para el surgimiento de las relaciones de patronazgo: por un lado, una sociedad caracterizada por la debilidad de los grupos organizados, donde los recursos son accesibles sólo para una minoría, mientras amplios sectores de la población buscan protección por la inseguridad que esto produce, y, por otro lado, un sistema de valores en el que prevalece el particularismo de las relaciones sociales por encima de criterios igualitarios de distribución pública.



Alberto, un peón oriundo de Chaco, segunda generación de trabajadores en la empresa (el padre y todos sus hermanos han trabajado en Agropecuaria Sanandrés o continúan haciéndolo), para la cual trabajaba desde hacía más de quince años, relataba un problema de salud que requería una intervención quirúrgica de urgencia. En la conversación que mantuve con él y su esposa, ambos daban por hecho que la empresa les facilitaría el dinero necesario para pagar los gastos de la operación que le realizarían al día siguiente:

*Alberto: Mañana me operan de cálculo en la vesícula, en Rosario. Me tomo un mes de vacaciones.*

*MSC: ¿Y por qué no te tomás por enfermedad?*

*Alberto: Porque ya arreglamos así, la otra semana estuve tres semanas [por enfermedad] y me necesitan en la planta. El doctor me dio [las 3 semanas] porque no podía andar trabajando, tenía dolor y estuve internado de jueves a domingo. Ahí me enteré que tenía inflamada la vesícula y me programaron la cirugía. (...)*

*MSC: ¿Y te cubre la obra social?*

*Alberto: La mitad, porque tengo que pagar un plus a los doctores. (...)*

*Esposa: Y encima no juntamos toda la plata y mañana ya lo operan...*

*MSC: ¿Y cómo vas a hacer?*

*Alberto: Voy a llamar a la empresa y le voy a decir que me manden plata. [Entrevista 22/01/2012]*

Este empleado podría contar con el dinero que necesitaba por motivos de salud, garantizando a la empresa no ausentarse más por el resto del año, de ahí que haya accedido a tomarse sus vacaciones anuales para internarse en una clínica. Por otra parte, la entrevista con la responsable de calidad de la empresa, quien había tenido su madre enferma, también evidenciaba la certeza de contar con la ayuda de la empresa, aunque revelaba más explícitamente el acto previo, es decir, el acto de pedir, vinculándolo al tiempo de permanencia en la empresa:

*Mi mamá estuvo dos años sin ver, no teníamos plata para operarla, que siempre digo ¡si yo hubiese hablado con Pedro! **Hacía muy poquito tiempo que yo trabajaba en la estancia y nunca me atreví, que si le hubiese dicho más vale que el sí lo tenía** para que nos ayude a pagar la operación. Pero era como que me costaba y ella me decía: no, no lo molestes que ya PAMI se va a arreglar (...). [Entrevista 14/01/2012]*

Además de facilitar ayudas económicas ante imprevistos de salud, la empresa también financiaba estudios superiores de empleados o hijos de empleados. Sin embargo, como ya vimos para la asignación selectiva de terrenos en el pueblo, las ayudas económicas quedaban ensambladas en el proyecto y la actividad empresarial

de la familia. Así, a uno de los hijos del apoderado, ex-gerente comercial, fueron financiados los estudios universitarios en Ingeniería en calidad de los alimentos, una experticia de interés mayor para la empresa:

*En el caso de [nombre del hijo], la empresa me pagó los estudios, los costos mensuales de la facultad privada de la UCEL en Rosario. Después cuando él se recibió, empezó a trabajar acá, pero le gustaba más la parte de laboratorio. Por eso buscó otra alternativa y empezó a trabajar en la fábrica de leche en polvo en la parte de laboratorio. [Entrevista 15/01/2012]*

Asimismo, a un peón de la planta de silos de 24 años de edad, uno de los pocos que había conseguido llegar hasta el último año de secundario y que tenía intenciones de proseguir hacia una especialización profesional, la empresa le ofreció financiar la formación para conseguir el título de Perito clasificador de granos, otra competencia sumamente importante para la actividad empresarial:

*Tenía ganas de estudiar algo (...) Yo había hablado con Pedro y él me había dicho qué quería hacer, que si yo quería estudiar, él me iba a ayudar con los estudios, que lo piense y que cuando esté decidido lo hable con él. **Él quiere que yo estudie Perito clasificador de granos, que es lo que yo hago ahora.** Me dice: “vos hoy en día sabés mucho y si vas a estudiar eso te va a ir muy bien y se te va a hacer más fácil, porque ya estás en eso, sabés un montón. Si vos querés estudiar eso, yo te ayudo”. Y yo estoy ahí, en duda, que sí, que no. Tengo ganas de irme a Buenos Aires, a probar allá. Vamos a ver, si me sale algo allá, me voy. [Entrevista 3/02/2012]*

Como se desprende de los casos de Alberto y del apoderado (ambos segunda generación de empleados en la estancia, hijos de peón y de un administrativo respectivamente), pero también del caso de Fabián, quien consiguió financiar el 50% del alquiler de su casa, se trataba de empleados con años de antigüedad en la empresa, disponibles a trabajar sin descansos en caso de demanda y de una conducta social conforme, donde formar una familia y trabajar para mantenerla era el modelo deseable (estos tres hombres eran padres de familia y habían constituido un hogar).

En estos tres casos ejemplares, el actor económico, extendiendo su gestión más allá de la actividad productiva y de su papel en la generación de empleos, lograba así incidir plenamente en la reproducción de una fuerza de trabajo ya condicionada por una deuda inicial, irredimible, generadora de nuevos “dependientes”: la ayuda en el momento de formar una familia. De esta manera, si la empresa trascendía sus obligaciones estrictamente productivas (el pago de los salarios, la autorización de licencias, etc.), los empleados debían corresponderla “*dedicándole su vida*”, como testimonia la esposa del gerente administrativo:

*Cuando estábamos en una etapa que fue fea, en el sentido que estábamos agotados,*

*ellos nos decían “necesitan vacaciones” y nosotros decíamos “necesitamos trabajar” y nos mandaban cinco días a Córdoba. [Mi marido] es muy perseverante, muy correcto, muy derecho, entonces nosotros nos brindamos y ellos nos abrieron las puertas. Entonces es como que les debés la vida. Ellos también son reagradecidos. [Entrevista 20/01/2012]*

Para el grupo materialmente desfavorecido que percibe una renta de subsistencia con escasa capacidad de ahorro, quedar excluido de ese orden social y económico, conlleva la pérdida de los beneficios sociales determinados por las relaciones de patronazgo o hasta incluso la pérdida de su fuente de trabajo, debiendo regresar a su lugar de origen donde reencuentra condiciones laborales aún más precarizadas. Mientras que, para los dueños de Agropecuaria Sanandrés, no acceder a una demanda de parte de un empleado “correcto y derecho” (*ib.*) significa limitarse a su función social como empleador y, al máximo, perder credibilidad ante una base social que puede ser recambiada parcial o totalmente, dado su carácter tercerizado. Sigue la misma mujer:

*Ellos son de ofertarte y que no pases necesidad, y más si tu hijo quiere estudiar, te ayudo, me lo devolvés... Ahora van a pedir y es como una obligación, porque **no es una fundación, es una empresa que te da trabajo.** (...) Ellos son de donar para la escuela, para la biblioteca y para la educación allá arriba, pero la gente no va a pedir trabajo o a decir me quedo dos horas más... entonces eso me enferma, me molesta sobremano. [Ib.]*

El acto de pedir, como base de un endeudamiento en el que se juega “la vida” de las personas, constituye material y concretamente el acto de la subordinación a un orden social, económico y moral. Al orden social porque los empleados aceptaban su posición en una jerarquía social (incluso materializada en la arquitectura del espacio urbano), económico porque no podían exigir aumentos del salario (que, tal como revelaron distintos testimonios, nunca eran concedidos, ni siquiera a los cuadros) y moral porque la protección social que derivaba del sistema de obligaciones era resignificada en términos morales. Así, los dueños de la empresa pueden responder a las necesidades de sus dependientes no porque generan un excedente de riqueza sino porque “son buenas personas”. Por su parte, los empleados deben poder responder igualmente, de manera que faltar a la obligación debida es “fallar como persona”, como señalaba la responsable de calidad de la empresa:

*Si yo tuviese que salir de la empresa porque ellos me lo piden, yo estoy super agradecida por todo lo que me dieron. Porque imaginate que la confianza es lo primero, no sentirte controlada todo el tiempo, eso tiene mucho valor. Yo trato de no fallar a la confianza que ellos me dan, porque **responderle mal es lo peor que te puede pasar, es fallar como persona.** Uno tiene como la camiseta puesta, yo lo*

*siento, es verdad, mirá que mi trabajo no era nada bonito, de llegar cansada, que embolsábamos, llegaba muerta.* [Entrevista 14/01/2012]

En definitiva, las relaciones de patronazgo que la empresa propicia, posibilitan la persistencia de un sistema de relaciones de dominación y explotación de la fuerza de trabajo. Sin embargo, como veremos a continuación esta lógica relacional desborda el ámbito de la empresa para alcanzar las instituciones públicas como la escuela, la comuna, la biblioteca y la policía. Estas instituciones, que recibían aportes de la empresa de manera fija (la biblioteca y la policía) y de manera eventual (la escuela y la comuna), participaban del mismo modo a la sedimentación de un sistema de subordinación/dominación que abarcaba el conjunto de los habitantes del pueblo.

### 6.3 La creación, la gestión y el control de las instituciones

La primera institución creada por la familia Sanandrés fue la escuela primaria pública en 1918. La familia cedió el terreno, financió la construcción del edificio escolar y tramitó la habilitación en la provincia.

Según los archivos históricos de la Comuna, para la primera inscripción había dos maestras a cargo de una matrícula de 136 alumnos, los cuales “eran argentinos, hijos de extranjeros y algunos con hábitos de cultura social, aunque rudimentaria”. Los niños alternaban la escuela con las tareas rurales y durante el período de cosecha, las aulas quedaban desiertas. En efecto, hasta 1954 existen registros donde consta la deserción escolar de los niños en época de cosecha. Los documentos también reportan los esfuerzos de las docentes para mejorar el “uso correcto” de la lengua española por parte de los alumnos, quienes tendían a mezclar la lengua que aprendían a escribir en las aulas, con la que hablaban en el hogar: el italiano.

Aunque inicialmente la familia cobraba un alquiler a la cooperadora de la escuela por el usufructo del edificio, en 1982, Pedro Sanandrés, entonces presidente de la cooperadora escolar, donó el edificio al Ministerio de Educación provincial y dejó de percibir una renta por el mismo.

En 1922, poco tiempo después de la inauguración de la escuela, la familia vendió los terrenos para la instalación del primer campo deportivo y la sede social del Sanandrés-Foot Ball Club que se construyó con dinero de los socios. La familia eligió los colores que identificarían al equipo (amarillo y negro) y donó los primeros conjuntos deportivos a los jugadores.

Durante su gestión como presidente de la Comuna en los años ochenta, Pedro Sanandrés encabezó una comisión para refundar la biblioteca que había funcionado durante pocos años, entre 1946 y 1950. Inicialmente funcionó en el viejo y pequeño local, luego se trasladaría al edificio comunal, para finalmente lograr la construcción de locales propios con fondos provinciales y de la CONABID tramitados por la Comuna. En 2012, mientras la Comuna aportaba 350 pesos [81 dólares<sup>118</sup>] mensuales, Agropecuaria Sanandrés contribuía con la suma de 500 pesos [115,5 dólares<sup>119</sup>] por mes para el mantenimiento de la biblioteca.

<sup>118</sup> Según cotización de la venta del dólar del 16/01/2012 [1 dólar = 4,33 pesos].

<sup>119</sup> *Idem*.

Por último, la familia colaboró activamente en la creación de un “*consejo o comisión de seguridad*”<sup>120</sup>. Surgida en 2006, la comisión se formó a raíz de un robo a mano armada ocurrido en la casa de un ingeniero agrónomo, el cual se encontraba con toda su familia en el momento en que tres hombres ingresaron a su casa armados en busca de dinero en efectivo. Este hecho provocó una gran conmoción en un pueblo al cual los policías son enviados “*como castigo*” por tratarse de un lugar “*donde no pasa nada*”, tal como refieren numerosas entrevistas realizadas a sus habitantes. Las descripciones de estas mujeres sobre la vida en el pueblo son ilustrativas de esta percepción:

Empleada de limpieza en la estancia: *Para mí [el pueblo] es una gran familia, yo siempre dije... me gusta mucho, es un pueblo muy tranquilo, a parte tenés todo, los chicos pueden andar tranquilamente acá, no pasa nada, eso es lindo.* [Entrevista 26/01/2012]

Esposa de un gerente: *[El pueblo] es familiar, se conoce todo el mundo. (...) Todo el mundo sabe los movimientos del otro. (...) También hay una consigna: si hay gente desconocida que está sacando fotos, o por la escuela, entonces se llama a la comisaría (...). Porque uno está a la expectativa de quién es. Es como una protección.* [Entrevista 20/01/2012]

En efecto, durante la estadía prolongada en el pueblo, las bicicletas sin candado sobre la vereda e incluso sobre la calle, las puertas y ventanas de las casas abiertas y los autos en marcha abandonados temporalmente por sus dueños, daban cuenta de la percepción de seguridad con la cual las personas vivían en aquel pueblo. La protección era ejercida en la forma de control, tanto de los extraños (inmediatamente denunciados a la policía) como de los mismos locales (de quienes se conocen “*todos los movimientos*”); este control finamente brindaba esa “*tranquilidad*” de vivir en un pueblo, en contraste con las grandes ciudades (*ib.*).

Sin embargo, todos los empresarios, dueños de negocios, tiendas y hasta personas particulares contribuían de manera voluntaria al mantenimiento de una comisión de seguridad, la cual, si bien no poseía una personería jurídica, se encontraba autorizada por resolución provincial a operar como tal (comisario de Pueblo Sanandrés, entrevista, 16/01/2012). Los aportes o cuotas mensuales no era fijos sino que cada uno aportaba una suma de acuerdo a sus posibilidades.

Además de realizar el aporte mensual de mayor importancia (1.500 pesos sobre un total de 8.000) entre todos los contribuyentes, la colaboración de Agropecuaria

---

<sup>120</sup> Los locales utilizan de forma indistinta ambas denominaciones.

Sanandrés comprendió la compra de una cámara de videovigilancia para la entrada del pueblo y la instalación de una garita para reparo del sereno que fue contratado por la Comuna. Pero ¿qué funciones tenía y cuál era el objeto de la comisión de seguridad?



Foto 23: Seguridad. Pueblo Sanandrés, enero 2012.

En primer lugar, el dinero recaudado servía para costear gastos de combustible y mantenimiento de los vehículos policiales y para pagar un sereno que por las noches debía recorrer las calles del pueblo en bicicleta. En palabras del comisario:

*El consejo (...) maneja los gastos que ocasionan el mantenimiento de cámaras, computadora, servicio para el móvil policial (a parte del combustible que nos da la jefatura, ellos aportan para más combustible y lo que sea repuestos o mano de obra cuando es algo ligero y se puede hacer dentro del pueblo). Y también hay un sereno que es muy raro verlo, no sé si viste la garita. (...) la persona se maneja en bicicleta y cuando hay un movimiento llama a la comisaría, muy rara vez. Con el aporte de la gente al consejo también se le paga su sueldo. (...) Creo que la familia Sanandrés puso la colaboración mayor que fue el puntapié inicial y actualmente, obvio, es el que más colabora. [Entrevista 16/01/2012]*

En segundo lugar, la comisión había implementado un sistema de control del trabajo de los oficiales de policía, de modo que estos gastos tenían por objetivo garantizar, desde un punto de vista material, que la policía cumpliera sus funciones de vigilancia. En otras palabras, la comisión aseguraba el disciplinamiento de la

fuerza policial. Sigue el comisario:

*Lo que hay en esta localidad que no hay en otras, es una cámara de seguridad en el ingreso de la localidad. Hay dos, una para los coches que ingresan y otra para los coches que se van. Se graba mientras haya movimiento, no graba las 24 hs., cualquier movimiento que haya delante de la cámara eso se filma y queda grabado en un sistema que tengo acá. Otra cosa es que tenemos un sistema de rondas que lo propuso un consejo de seguridad cuando pasó un hecho importante (yo no estaba acá), hace como tres o cuatro años. Cuando se creó el consejo de seguridad, se colocaron las cámaras y un dispositivo de seguridad que es ésto [me muestra un dispositivo semejante a un pendrive, pero de mayor tamaño]. En distintos puntos estratégicos del pueblo y de la zona rural hay postes con un dispositivo similar donde el personal [policial] cuando pasa a recorrer, lo introduce, queda registrado y es un control para que el personal recorra sobre todo durante el horario nocturno y asimismo el personal se siente controlado. A su vez, yo tengo un sistema en la computadora donde me registra el horario y las veces que pasó el personal por ahí. (...) A la mañana yo vengo y miro la cantidad de veces que pasaron y por dónde pasaron. [Ib.]*

Pero el monitoreo informatizado de las rondas de vigilancia, sólo controlable por el comisario, no resultó suficiente. Los habitantes del pueblo comenzaron a reclamar que nadie contestaba el teléfono en la comisaría e incluso que no había nadie en el lugar. Al no haber más de un oficial por turno, el sistema de rondas justificaba la ausencia de personal en la sede de la comisaría. El control a los oficiales de la policía debía ser reforzado. El Jefe comunal encontró la solución garantizando un control permanente a través de un teléfono celular, pagado por la Comuna, al cual los habitantes del pueblo podían recurrir ante la necesidad:

*Se me ocurrió hacer algo práctico porque todos decían: llamé a la comisaría y nadie me contesta. Llamé al comisario y al supervisor general y lo comprometí al comisario dándole un celular para que el que esté de guardia responda y venga enseguida. **Entonces nosotros le pagamos el celular y el que está de guardia tiene la obligación de responder, donde esté tiene que responder.** [Entrevista 16/01/2012]*

Sin embargo, como señalaba el farmacéutico del pueblo, uno de los referentes más involucrados en la organización y el sostenimiento de la comisión de seguridad, el proyecto abarcaba mucho más que este control de la institución policial. Sus ambiciones eran la reconfiguración del pueblo como un espacio social bajo un control total ejercido en tiempo real, por cualquiera de sus habitantes:

***La idea nuestra es armar el pueblo como un country, con cámaras en cada sector conectadas a internet para que la gente de la Comuna o cualquiera pueda ver en tiempo real quién entra y quién sale del pueblo.** Pese a que alguno no le guste porque se escape con alguno o alguna [se ríe], pero es interesante para tener registro de quién entra y quién sale, son comunidades chicas donde hay cuatro ingresos y poniendo cuatro cámaras se solucionaría o haría un aporte para que bajara el tema de los robos (...). [Entrevista 30/01/2012]*



Un sistema de vigilancia total había sido instaurado: los habitantes vigilaban estrictamente los dispositivos de vigilancia con los cuales ellos mismos eran vigilados. La familia Sanandrés no quedaba exenta de ese sistema dado que ellos también entraban, salían y circulaban por el pueblo.

De esta manera, todas las instituciones del pueblo quedaban integradas en un sistema de control disciplinario más o menos explícito: en la Comuna se ejerció un control directo bajo la dirección de Pedro Sanandrés durante dos mandatos a partir de 1983 y luego, los compañeros de su lista partidaria fueron tomando la conducción alternándose hasta el actual Jefe Comunal, quien –no obstante– trabaja de manera funcional a los intereses de las empresas del agro; la biblioteca pública, refundada por iniciativa de Pedro Sanandrés, recibe la mayor subvención de parte de homónima empresa; la fuerza policial es controlada por una “comisión de seguridad” cuyo mayor contribuyente es Agropecuaria Sanandrés, y por último, en la escuela, construida y habilitada por obra de los dueños de esta empresa, se brindan los talleres de la Fundación Vivir con Valores. En los términos de De Imaz (1964) el grupo correspondería a una “élite real”<sup>121</sup>. Si bien las características del grupo social que esta élite conduce no se había complejizado hasta el momento en que se realizó esta investigación, ha sido por obra de esta conducción que la élite ha logrado conservar el territorio en un estado de cierta homogeneidad, donde las fuerzas y los grupos antagónicos y conflictivos fueron sistemáticamente expulsados o se les impidió establecerse de manera definitiva en el mismo.

En el siguiente y último capítulo de esta sección profundizaremos el sentido de estos talleres, volviendo de esta forma a las preguntas que dieron inicio al estudio de la Fuviva.

---

<sup>121</sup> “(...) una élite real, es decir, algo más que una élite funcional, un grupo de individuos que concertadamente conduzca a la comunidad, la dirija en vista a la obtención de determinados fines, al alcance de ciertos logros, se rija por marcos normativos más o menos similares (...) Porque la existencia de una élite real se determina por los hechos. Éstos son el parámetro que trasluce su existencia.” (De Imaz, 1964:236).

## 6.4 Dispositivos de disciplinamiento de la fuerza de trabajo

La comprensión del contexto de esta sociedad de vigilancia total, permitió identificar el funcionamiento de dispositivos de disciplinamiento dentro de Agropecuaria Sanandrés: uno de ellos consistía en la aplicación de “*trabajos comunitarios*”, el otro en la participación a los talleres implementados por la Fundación Vivir con Valores (Fuviva).

Los “*trabajos comunitarios*” eran sanciones aplicadas ante faltas al trabajo, tanto en el sentido de ausencias por motivos personales (para realizar trámites, ir al médico o ausentarse sin justificativo), como de una manifestación de irresponsabilidad o descuido del trabajo. En 2012, esta modalidad de sanción había sido restringida a los casos de falta de responsabilidad o atención en el trabajo, eliminándola para las ausencias por motivos personales, a causa de la resistencia que se fue generando entre los empleados. Durante una charla con Norma (recordemos que era la responsable de la biblioteca en ese momento) surgió que “*de Agropecuaria Sanandrés habían mandado un empleado a la biblioteca*” que había estado realizando tareas (pintura y arreglo de una rejilla) en el edificio (RC, 14/01/2012). Pregunté entre los peones y ellos me hablaron del caso de Omar, el hijo de uno de los encargados, con quien se había procedido paulatinamente desde la aplicación de trabajos comunitarios hasta el despido. Un ex-compañero de Omar relató el proceso de la sanción, en los términos de un “castigo” por descuidar el trabajo:

*Pasó cuando lo encontró el encargado jugando con la computadora. (...) El encargado había hablado con Guillermo y con Pedro y como castigo lo mandaron a hacer trabajos en la biblioteca. (...) A parte, el trabajo comunitario decían que el que pedía tomarse un día, hay que recompensarlo con trabajo comunitario: en la comuna, en la biblioteca. Yo por ahí pedía si tenía que hacer un trámite en Rosario, pero (...) si me lo proponen yo no lo pienso hacer. (...) porque yo trabajo para la estancia, no trabajo para la comuna, ni para la biblioteca, ni para otro. Si pido un día es por necesidad, porque tengo que ir al médico, a hacer un trámite. Así que como todo el mundo se quejó, lo sacaron eso. Pero el trabajo comunitario para Omar fue como castigo: el encargado le decía: “Hay que barrer, hay que mantener limpio” y él no lo hacía. (...) Él ponía las máquinas en marcha y se venía al pueblo, las máquinas horas y horas trabajando vacías. Por ahí el sereno iba para allá y lo buscaba y él no estaba. Se ha mandado una atrás de otra, hasta que Guillermo lo encontró en el escritorio con los pies arriba y jugando con la computadora y ahí fue ¡Chau! (...) A la noche lo encontró, fue especialmente para eso (...) lo vino a ver en persona. [Entrevista 3/02/2012]*

En cuanto a los talleres, la participación a los mismos se vinculaba a una “obligación” hacia la empresa. Por un lado, un elemento que constituía la participación a los talleres como obligatoria era la firma de la asistencia en planillas y anotación de los casos de ausencias justificadas. Las planillas eran necesarias tanto a los fines de comprobar la realización de capacitaciones y horas de formación en el marco del sistema de certificación de calidad de la empresa (ISO), como el modo en que ésta verificaba quién asistía y quién no a los talleres.

Durante 2010, algunos empleados habían manifestado su desacuerdo con los despidos de dos compañeros a través de la amenaza de ausencia a los talleres, utilizando la resistencia a participar de ese espacio como un instrumento de protesta. En 2012, la situación había cambiado, los empleados manifestaban una resistencia hacia los talleres ya no ligada a una protesta puntual, sino generalizada. Por un lado, los empleados encontraban contradicciones entre los contenidos desarrollados en los talleres y las relaciones laborales que vivían cotidianamente. Estas contradicciones comenzaron a construir una visión de esos espacios como “falsos”, en el sentido que mostraban algo que no se correspondía con “el día a día” y por ello ya no “valía la pena participar”. La conversación con este empleado en la planta de silos de 24 años de edad es ilustrativa al respecto:

*Los talleres ahora van de mal de peor (...) El tema es que vos vas a los talleres y hablan de compañerismo, de ayudarse, de diálogo, de comunicación y todo eso. Vos salís de ahí adentro y chau, no se habló de nada. **Ahí adentro sí, aparenta una cosa, aportan todo... La palabra justa sería: falsedad.** Eso es lo que es: falsedad. Antes sí, valía la pena. **Ahora la gente se da cuenta la clase de talleres que hacen y cómo se vive el día a día, cómo son en el trabajo las personas.** Vos decís: “che, ¿me ayudás a hacer esto?” y te dicen: “No, no puedo”, o “No, fijate vos si lo podés hacer, yo no puedo...”. No hay: Yo te ayudo a vos y vos después me ayudás a mí. Eso no hay. Si tenés que hacer algo, te sueltan así y arreglate como puedas. Te explican una vez y si se entendió bien y si no también. **Hay mucha gente que ha dejado de ir, porque dice que todo es falso, todo es una boludez y todo es una pérdida de tiempo (...).** Además siempre van tirando las mismas ideas (...) traen los temas anteriores, siempre lo mismo: que tenemos que ser más compañeros, que hay que ser más solidarios, que tiene que haber más comunicación entre nosotros... (...) **se habla mucho de respeto y no hay respeto para nada. (...) Los chicos en el trabajo por ahí dicen: “¿Y dónde está lo que se habló en el taller? ¿Dónde quedó? (...) Pero eso viene más de arriba que de abajo, porque nosotros los de abajo nos conocemos todos...** [Entrevista 03/02/2012]*

Por otro lado, las condiciones en las que se realizaban los talleres (cierre de la planta y paro de todas las actividades para permitir la participación de la plantilla completa de empleados) ahora resultaban penalizantes: si se dejaba de trabajar

durante toda la mañana para participar a los talleres, el trabajo urgente debía realizarse después del horario laboral. Esto lo explicaba Sebastián, el estibador santiagueño que ya conocimos anteriormente:

*Sebastián: Sabes qué pasa (...) viniendo al taller nosotros no tenemos por qué trabajar. Ponele nos toca a la mañana y a veces a la tarde según los días y la anteúltima vez nos tocó a la tarde y había un camión para cargar, salíamos a las siete y eran las seis de la tarde, seis y media... Yo le había dicho a [el encargado de la planta] que el camión se tenía que cargar sí o sí, le habíamos dicho por qué no salíamos [del taller] dos horas antes para cargar el camión, que no, que no, (...) **que Guillermo se va a enojar... ¡Así que lo cargamos después de hora al camión! ¡y encima no nos pagaron las horas extras!** Y ahí nos enojamos nosotros (...) De ahí viene el problema con el asunto de los talleres. Ahora casi nadie quiere ir, **dicen que es obligación, pero a veces algunos no van. Yo voy, siempre voy, pero porque van todos mis compañeros.** (...) **si va uno o dos tenemos que ir obligadamente nosotros también, porque después quedás mal vos si no vas.** [Entrevista 01/02/2012]*

Al preguntar a los peones por qué seguían asistiendo a los talleres si no les interesaba o no les convenía, insistían sobre el hecho de que “Guillermo se enoja si no vas” y entonces “quedás mal”. Seguían concurriendo a los talleres porque consideraban que los directivos, al ser puestos en conocimiento de las ausencias, reprobarían el comportamiento. Aunque deseaban no participar, consideraban que la asistencia era “obligatoria” de facto. En efecto, ausentarse a los talleres era un “acto de rebeldía” ante aquello que la dirección de la empresa considera bueno o correcto, como explicaba la empleada de limpieza y ayudante de cocina de la estancia:

*MSC: No sabía que era obligatorio, y si no vas ¿qué pasa?*

*Empleada: No te pasa nada, pero te dicen: “Tenés que ir, tenés que ir, tenés que ir porque...” no te dicen por qué. “Porque Guillermo se va a enojar”, te dicen [lo dice en voz baja, como en secreto]. Sí, te dicen eso y es verdad eso. (...) **Es como un acto de rebeldía no ir.** Yo siempre que pude iba, pero a veces cuando tenés gente no podés por más que quieras ¡no vas a dejar todo tirado allá! después quién va a hacer tu trabajo, nadie. Pero a mí me gustan las reuniones, me gustan cuando no me obligan... y sí, a quién le gusta cuando te dicen: ¡comete eso! Te lo tragas y no lo disfrutas! (...) entonces todo el mundo dice: para qué mierda vamos a ir si salimos de ahí y ni te saludan. [Entrevista 26/01/2012]*

No asistir a los talleres equivalía a perder el visto bueno de la dirección y los empleados tenían certeza sobre las consecuencias que esto podía acarrear en el momento en que ellos necesitaran recurrir a los beneficios dados por integrar el sistema de relaciones de patronazgo propuesto por la empresa. La ausencia podía implicar salir de ese sistema de relaciones y ello tendría consecuencias ante una situación de urgencia como un problema de salud, ante la necesidad de buscar una

vivienda o ante la planificación de los estudios superiores de los hijos. El significado del acto de rebeldía frente a talleres que hablaban de valores, era el del rechazo de los valores que la empresa proponía a través de aquellos talleres: la solidaridad, la unión, el compañerismo, la responsabilidad, compromiso, etc.. Ningún otro motivo era más adecuado para ganarse la reprobación de los directivos que resaltaban en primer lugar que su empresa “está fundada en valores” (entrevistas de Pedro y Guillermo Sanandrés).

Pero no sólo se trataba, como explicaban los peones, de un cálculo de beneficios que en última instancia hacía que “*te lo tragues*”, como una amarga medicina. Durante las observaciones en 2010 y 2011, relevé que los talleres efectivamente funcionaban: las personas participaban activamente, se divertían y competían con entusiasmo en las pruebas, tal como el material fotográfico y las expresiones registradas en el campo, durante y luego de los talleres, demostraban, incluso cuando antes de comenzar hubieron expresado lo contrario. ¿Qué era en definitiva el taller?

El espacio del taller colaboraba con la superación de las tensiones y conflictos a través del acto mismo de la participación: en ese escenario común de juego y comunicación que posibilitaba el taller, se reconstruían los lazos afectivos y de confianza entre los trabajadores y sus superiores jerárquicos. Y, en este mismo escenario, los empleados aprendían las reglas del juego donde, una demanda colectiva, como el aumento salarial, no estaba permitida (no era “*jugar en serio*”, como reprendió el facilitar al empleado que lo propuso) y al máximo causaba gracia (como sucedió efectivamente entre todos los presentes). El reclamo salarial colectivo quedaba así resignificado como chiste que todos entendían. En efecto, si por un lado, todos podían solicitar “*ayuda*” al presidente de la empresa en el marco del sistema de relaciones de patronazgo, por otro, nadie se atrevía a pedir un aumento de sueldo. La anécdota de un cuadro de la empresa ilustraba este mecanismo, al cual otros empleados también refirieron:

*De los 17 años que empecé una sola vez pedí aumento de sueldo... ¡y no me lo dieron! (...) porque creían que no era conveniente, que no estaba acertado con lo que yo proponía y bueno, desde esa vez ¡nunca más pedí aumento de sueldo!*  
[Entrevista 15/01/2012]

Así, jugar en los talleres era un aprendizaje de las reglas del juego en el marco de la empresa: se aprendía sobre los comportamientos valorados, los permitidos, los

tolerados y los reprobados en ese campo social.

Por otra parte, el mecanismo propio del taller hacía que los empleados se escucharan a sí mismos, ellos eran pronunciados, en sus propios términos, por el facilitador quien retomaba sus palabras. Pero el facilitador era también quien representaba a la empresa, pues era bien ésta quien lo contrataba. Al reconocer sus términos y expresarlos como propios, el empleador generaba una ganancia simbólica de la que se apropiaban los empleados: desde el punto de vista del facilitador, ellos ganaban humanidad, eran humanizados por y para la empresa, “*se sienten personas*”. Pero también, al escucharse desde la posición de poder (la del facilitador) ganan la “imagen” del poder, es decir, su falsificación (Debord, 2002).

¿Cómo funciona esta “personificación/humanización” de la que nos hablaban los facilitadores? Si ante un problema en el contexto laboral lo que se pone en juego es un cálculo racional de variables para encontrar la solución y ganar la efectividad perdida en el menor tiempo posible, en los talleres se producía la inversión de la lógica productiva: consumiendo tiempo “no-productivo”, las personas se permitían poner en palabras cómo vivieron ese problema, qué sensaciones les generó y cómo eso pudo verse reflejado en otros ámbitos personales.

En la configuración de estos espacios de talleres como lugares de reproducción por medio de la inversión de la lógica del espacio productivo, encontramos la posibilidad de trasgredir, aun dentro del contexto laboral, los límites simbólicos del mismo, y esto a través de “lo dicho” o más globalmente de la posibilidad misma de decir (los participantes usan fórmulas tales como “*sacar de adentro*”, “*largar todo*”, “*animarse a decir*”, “*permitirse decir*”). Esta “palabra” mediada/posibilitada por el facilitador constituye la modalidad de funcionamiento de la “humanización” de los trabajadores, sin que esto suponga una trasgresión a la lógica de reproducción del capital.

## 6.5 Síntesis capitular

En este capítulo hemos descripto cómo una empresa agroexportadora, posicionada como una de las 48 más grandes de Argentina según Murmis y Murmis (2011), ha gestionado, controlado y disciplinado, a través de 150 años de trayectoria, la pequeña comunidad rural de influencia, garantizándose una base social estable que sostiene y reproduce su posición de poder en el territorio.

Vimos que los tres mecanismos principales del ejercicio del poder son: la incorporación de los empleados en un sistema de relaciones de patronazgo, la creación y el control de las instituciones comunitarias y la implementación de talleres en valores para empleados, docentes de las escuelas del pueblo (escuela de nivel inicial, escuela primaria y secundaria), empleados de la Comuna y de la biblioteca pública. La caracterización de estos tres mecanismos ha permitido restituir el modo de dominación específica de una élite rural contemporánea que reproduce desigualdades persistentes (Tilly, 2002), definiendo categorías sociales –donde los espacios de socialización constituyen una materialización más acabada de las mismas– e institucionalizando el par categorial habitantes/extraños.

En relación con los talleres para los empleados de la empresa, en particular, se desarrolló cómo se construyen como espacios de activación mecanismos de disciplinamiento que colaboran con una gestión eficaz del proceso productivo y controlan las demandas colectivas. En efecto, las cuestiones económicas (necesidad de adelantos de sueldo, préstamos de dinero, etc.), así como también las ayudas concretas a grupos familiares que pueden abarcar todo tipo de problemáticas (enfermedad, muerte, educación/capacitación, vivienda, movilidad, etc.) son tratadas individualmente, en el marco del sistema de relaciones de patronazgo. Otra función importante de los talleres es su colaboración en la superación de conflictos: “*lo importante* -aclara un directivo mientras todos lo escuchan atentamente- *es que hubo participación*”; es decir, que se superaron las tensiones propias del conflicto a través de esa participación, de ese escenario común de juego y comunicación que posibilitó el taller. La misma característica catártica del espacio abre la posibilidad para el tratamiento de los conflictos, invirtiendo la lógica laboral según la cual éstos deben ser evitados o tratados separadamente. Sin embargo, la funcionalidad de los talleres

como espacio de resolución de conflictos está muy lejos de ser el único o el más importante de sus sentidos: los talleres participan en la tríada de los mecanismos que conforman el modo específico de dominación/subordinación del territorio estudiado.

Aquello que sí aparece como un sentido fuerte de los talleres es que constituyen un efectivo dispositivo de legitimación del universo de valores morales que encarna la familia Sanandrés: desde “afuera”, desde Buenos Aires (por la sede de la Fuviva), como símbolo de lo diverso y lo opuesto al campo, hace llegar el mismo mensaje que los empleados escuchan de sus jefes y de los dueños de la empresa, bajo la apariencia de otra voz autorizada. Los talleres construyen sentidos colectivamente, homogeneizan valores según los esquemas normativos de la élite dominante, fijan los límites entre lo que está bien (lo permitido por la empresa) y lo que está mal (lo repudiado), y reducen el horizonte de lo posible, presentando a los subordinados (sean empleados de la empresa o de una institución cualquiera del pueblo) un panorama global de adhesión al orden en que se hallan insertos. Son, en definitiva, espacios sociales de práctica material de una determinada visión del mundo y de las cosas, funcional a la élite dominante. Ampliaremos esto en las conclusiones de este trabajo.



## **SECCIÓN III**

### **CIERRE DEL CAMPO.**

### **LA AUTONOMÍA INTELLECTUAL EN JAQUE**

## 7. Circulando en la red

Durante el año 2012 realicé trabajo de campo en la sede de la RAS nacional: concurrí a eventos, asistí a reuniones de sus comisiones, entrevisté a sus miembros y participé de la gestión cotidiana de la asociación (ésta última se limitó al mes de marzo y parte de abril), dirigida operativamente por Jacqueline y presidida por Roberto, a quienes ya presentamos en la primera sección de este trabajo. No obstante haber contribuido, de acuerdo a las solicitudes de la Red, con la elaboración del manual de préstamos para el CR Santa Fe y con la elaboración del informe cuantitativo del relevamiento en el barrio Siglo XX para el CR Charata, para acceder al espacio de la sede de Buenos Aires fue necesaria una nueva negociación. Cada nodo de la Red requería negociar nuevas condiciones de permanencia y nuevas demandas de restituciones intelectuales de mi parte.

En el caso de la sede nacional de la RAS, ubicada en el microcentro porteño, Jacqueline se mostró disponible para que yo observara su gestión cotidiana, pero presentó reservas con respecto a mi participación a las reuniones de las comisiones, aún cuando le aclaré que Roberto “*ya me había invitado*” a las mismas. En sus palabras:

*Roberto hace eso pero no cae bien en la comisión. Hay que preguntar todo, porque los de la comisión ejecutiva no quieren que vengan ni siquiera los miembros de directiva. Es complicado. Los de ejecutiva son los que manejan la RAS. [RC 9/03/2012]*

La comisión directiva se reunía mensualmente y allí participaban los representantes de las instituciones miembro de la RAS: Confederación Rural Argentina, Fundación Judaica, Cruz Roja, Cámara Argentina de Sanidad y Fertilizantes, Sociedad Rural Argentina, Asociación Conciencia, Escuela de Nutrición de la Universidad de Buenos Aires, Fundación Camino, Fundación Plus, Cámara Argentina Consignataria de Ganado, Convención Evangélica Bautista Argentina, Asociación Argentina Criadores de Brangus, Círculo Argentino de Periodistas Agrarios, el Foro de asociaciones civiles y Ética. Esta comisión aprobaba (o discutía) propuestas presentadas por la comisión ejecutiva, como por ejemplo, el cambio de logo o de slogan de la asociación, la participación a una exposición sectorial, intervenía en la captación de fondos, conseguía espacios en los medios de

comunicación para la promoción de eventos o pedidos de donaciones, buscaba donaciones (desde obras de arte hasta ganado) para rematar en los eventos de recaudación de fondos y madrinas o padrinos que los auspiciaran, etc..

Por su parte, la comisión ejecutiva se reunía semanalmente con la participación de los miembros que poseían cargos (presidente, vicepresidente 1º y 2º, secretaria, tesorero y la directora ejecutiva). Este grupo de seis personas tomaba las decisiones del “*día a día*” de la asociación, desde la asunción de una empleada, la compra de insumos, el diseño gráfico de los materiales de promoción y difusión, entre otras; ellos conformaban el núcleo fundacional de lo que luego se había convertido en la Red solidaria del agro argentino. Salvo Roberto y Jacqueline, los miembros de la comisión tenían todos más de 65 años y provenían de familias tradicionales criollas, con un pasado de hacendados y propietarias de grandes extensiones de tierra en la pampa húmeda, o bien de la burguesía profesional e industrial porteña de principios de siglo XX. Sus apellidos podían rastrearse desde la Junta de Mayo de 1810 hasta los ministerios de Onganía.

En la visión de Jacqueline, los miembros de la comisión ejecutiva “*son los que deciden todo*” aunque fuertemente dirigidos por Roberto: “*en la práctica es siempre él quien decide*” (RC, 9/03/2012). Para una politóloga con fuertes convicciones democráticas y federales, involucrada como voluntaria en la promoción de valores democráticos desde muy temprana edad, este modo de trabajar la indignaba: “*¿dónde queda la institución si es una sola persona quien decida las cosas? ¡Seguimos copiando un modelo que en teoría queremos revertir!*” (ib.).

Para resolver mi permanencia, circulación y observación (sin restricciones de espacios) en la sede nacional, Jacqueline me hizo dos propuestas: la primera fue dirigir un relevamiento socioeconómico en una pequeña comunidad de 600 habitantes de la provincia de Entre Ríos, donde una fundación confesional que integraba la comisión directiva de la RAS llevaba adelante proyectos y acciones solidarias. Jacqueline organizó en la misma semana una reunión con los interesados que rápidamente me comprometieron con la tarea, la cual comprendió: el diseño de una encuesta, la digitalización y el análisis cuantitativo de los datos y la elaboración de un informe final con los resultados del relevamiento. La segunda propuesta de Jacqueline fue presentar en la comisión ejecutiva un resumen de mis experiencias en

Charata y San Lorenzo “*porque acá nadie tuvo la posibilidad de estar un mes entero en un CR y eso puede ser muy interesante que ellos lo conozcan*”. Jacqueline pensaba que esta presentación era clave para que yo pudiera sucesivamente participar en las reuniones de la “*mesa chica*” y era una manera “*políticamente correcta*” de entrar “*porque acá hay que hacer todo políticamente, consultar, anunciar, preguntar, qué se puede ver, presenciar, participar y qué no*” (RC, 7/03/2012).

Habiéndome comprometido en ambas propuestas, la semana siguiente Jacqueline anunció a la comisión ejecutiva mi disponibilidad para relatar las experiencias de campo en los CR y consultó mi posible participación en ese espacio, que finalmente fue aprobada. La recepción de parte de la “*mesa chica*” fue muy amena y tuvo algunos momentos significativos:

*Roberto parecía muy contento de que yo estuviera allí y me saludó muy cordialmente, Jacqueline me presentó como “invitada de lujo”, la vicepresidente explicitó su aprobación sobre la observación participante “ya sabemos que estás registrando todo lo que decimos” y la secretaria elogió mis credenciales “el curriculum de Soledad es intimidante”. El tesorero me preguntó “¿viniste a dar examen?” Y la vicepresidente le contestó por mí: “¡Vino a ver qué dicen los bochos!”.* [RC 20/03/2012]

Para la comisión ejecutiva, no sólo era necesaria una buena credencial, como un curriculum “*intimidante*”, sino también la disposición a ser “*evaluado*” por los “*bochos*”. Mi exposición sobre Charata y San Lorenzo se redujo a observaciones generales sobre las modalidades de trabajo, de comunicación y a la consolidación de alianzas con actores locales para ambos CR. Mis observaciones, que fueron preparadas en un formato sintético de diapositivas sin presentación de contenidos audiovisuales (fotos, gráficos, videos, etc.), ni de registros de campo o de las entrevistas realizadas, tuvo un impacto institucional relevante.

Casi dos meses más tarde, Jacqueline me llamó por teléfono para contarme que “*mi trabajo había tenido mucho que ver en lo que estaba pasando con el CR de Santa Fe*”: Roberto había propuesto la ampliación de dicho CR con nuevos referentes de instituciones a los cuales ya había comprometido para participar y había convocado una reunión con la comisión directiva de Santa Fe donde les presentaría su nueva directora ejecutiva (RC, 16/05/2012). Sucesivamente a dicha reunión, los tres miembros del CR de Santa Fe presentaron su renuncia, disolviendo la presencia territorial de la RAS en dicha provincia. De acuerdo a lo relevado durante el trabajo de campo en Santa Fe, la imposición de Roberto como presidente de la RAS

nacional, remitía a la lógica del momento fundacional del CR, donde la comisión santafecina había sido “*armada y organizada desde Buenos Aires*” y por ello había “*caminado a la deriva*” por algunos años, hasta que un grupo de locales decidió “*reflotarla*” (Elisa, entrevista, 16/12/2010).

Al mismo tiempo, la exposición de mis observaciones consolidó mi presencia en la sede nacional permitiendo la reconstrucción de un entramado institucional que los actores de la RAS mantenían y extendían de manera constante, así como de la identidad colectiva que estaba en juego. En los dos apartados que siguen ampliaremos estos dos temas.

## 7.1 La “minoría profética” y el diálogo con el Estado

En la visión de los actores, la comisión ejecutiva de la RAS se construía identitariamente en los términos de una “*minoría profética*”, según la apropiación que los fundadores de la RAS nacional hacían de la definición del economista italiano Stefano Zamagni<sup>122</sup>. La vicepresidente 1º de la asociación, una espléndida señora de más de 80 años a quien llamaremos Mercedes, proveniente de una familia de la burguesía profesional porteña, casada con un miembro de la nobleza italiana y con una trayectoria decenal con cargos directivos en asociaciones civiles de relevancia nacional, afirmaba al respecto:

*Zamagni dice que **las ideas siempre surgen de las minorías proféticas** (...) Cuando vos estás en el mundo activo y participativo lo que tienen las organizaciones del tercer sector es que sienten las necesidades, las palpan porque están en el campo. (...) Yo siempre digo a la gente de que no hay que dejar de ir a comprar jamón al almacén, porque (...) ese contacto te hace sentir y ver cuáles son las necesidades y ahí vienen las personas que tienen las inquietudes y dicen: “bueno, armemos un grupo para solucionar este tema...” [Mercedes, entrevista 4/04/2012]*

De acuerdo a esta visión que se verificaba en otras entrevistas de los miembros de la comisión ejecutiva, una minoría era capaz de identificar las necesidades de los otros y de reaccionar rápidamente (con una eficiencia que no posee el actor estatal) para intervenir al respecto. Esa reacción rápida y eficiente se ligaba estrechamente a la agilidad de las asociaciones para tomar decisiones y a su capacidad de producir “*ideas*”. Sigue Mercedes:

***El gran atributo de las organizaciones es su flexibilidad**, es decir cuando vos estás en estas organizaciones y vos ves, porque no sos burocrático, sos flexible y decís: esto por este camino no va (...), vamos por el otro porque lo vemos mucho mejor. Y ahí se da **la eficacia y la rapidez de evolución**, que yo encuentro que es tan bueno, por eso muchas veces la gente dice: “las organizaciones hacen lo que el Estado no hace”. No es cierto eso, porque en las sociedades más ricas, como Holanda en*

---

<sup>122</sup> Zamagni define de este modo al grupo de empresarios que lidera un cambio social a partir de una actitud y un interés a generar una ganancia tanto para sí mismos como para los demás. El economista resuelve el problema de la desigualdad social y de la pobreza a partir de la acción consciente y efectiva de este grupo que también llama “altruistas iluminados o eficientes”. De acuerdo a su ecuación económica, existiría un sacrificio del propio interés del capitalista para completar el interés del otro (que se encuentra en desventaja). En sus términos: “Se lo considera iluminado si el sacrificio de su interés es menor a la ganancia para los demás. Más allá que se considere el bien del otro como más importante respecto al propio, la cuestión tiene que ser colocada en términos de eficiencia económica: se debe producir el bien del otro de una manera que supere a la pérdida del bien personal” (Zamagni, 2007:17). Esta actitud “prosocial” es pensada concretamente a través de un involucramiento de los empresarios en la política institucional, de manera que ocupando “un rol más comprometido en la política [se logre] romper el círculo vicioso y transformar las instituciones” (Diario Clarín, “El Papa, los empresarios y la minoría profética”, 19/08/2010).

*Europa o Estados Unidos en América siendo los países más ricos y todo, son los que tienen la sociedad civil más fuerte, quiere decir que esto es complementario, no reemplaza a, ni es mejor que; es complementario, es decir, en aquellos puntos donde para el Estado moverse que es paquidérmico digamos y para tomar decisiones (...) al estar las organizaciones en el campo detectan rápidamente las falencias, las necesidades y reaccionan rápido. (...) los gobiernos, democráticos por supuesto, tienen que darse cuenta que cada vez más van a necesitar de las organizaciones sociales porque **además son innovadoras**, eso es muy importante. Para que el Estado busque innovar en algo es un trabajo terrible porque es cambiar sistema... las organizaciones **tienen capacidad de innovar porque son mucho más flexibles y no son burocráticas**. [Ib.]*

De esta manera, el proceso decisional aparece agilizado, desencadenando acciones concretas ante el diagnóstico de una problemática, y al mismo tiempo, las minorías se constituyen como incubadoras de ideas sobre las que se basan dichas acciones. Esta capacidad de generar ideas revelaría su carácter “innovador”, ensamblando así la propia construcción identitaria y el propio proyecto de poder en el marco global de la sociedad del conocimiento<sup>123</sup>, donde justamente la innovación reviste la doble función de ser “fuerza productiva” y “marco normativo” (Hernández, 2005).

En este mismo proceso de construcción identitaria, los pobres quedaban relegados a una posición de carencia y sufrimiento existencial (material, educativo, ideológico y moral): no poseen recursos materiales, no poseen educación, y por tanto, tampoco ideas para resolver sus problemas, en particular, ésta sería la causa de su pobreza, la carencia “cultural”. Esto explicaba la secretaria de la RAS, otro miembro de la comisión ejecutiva, una apacible señora de más de setenta años quien había vivido muchos años en Francia, país del cual era oriundo su marido, a quien había conocido durante una estadía de estudios en Cambridge:

*Les tenemos que enseñar, porque la pobreza no viene sola. Viene en el fondo, de una falta de educación o de cultura en sí. Y entonces ahí es como se les enseñaba a las madres la alimentación de los chicos con la vitina que conseguíamos y entonces*

<sup>123</sup> Si bien los actores del agro utilizan la denominación “sociedad del conocimiento”, más afín a los estudios económicos, en las corrientes teóricas de matriz sociológica ha prevalecido la fórmula del “capitalismo cognitivo” (cf. Corsani, 2003; Azais *et al.*, 2001; Vercellone, 2003 y 2011). La característica principal de la nueva etapa o transformación del capitalismo estaría constituida por una intensificación de la innovación, de manera que ésta deviene permanente. Según estos análisis, la sociedad está fundada en la acumulación de conocimiento, cuyo valor monetario está determinado por legislaciones específicas de propiedad intelectual que restringen el acceso y establecen licencias de explotación para sus aplicaciones. Si bien esta corriente teórica sostiene la especificidad del conocimiento como bien no reductible a mercancía –en cuanto cada apropiación implicaría la posibilidad de su transformación y por tanto, de la participación creativa del usuario en el proceso de producción–, esta hipótesis no considera “una articulación que, a nuestro entender, es esencial: aquella que daría cuenta de la vinculación entre el objeto 'conocimiento' y las relaciones sociales que lo han producido” (Hernández, 2005:227).

*veíamos cómo crecían al darse cuenta de como tenían que cuidar a sus chicos. (...) Gente del INTA les daba clases, de cómo hacer conservas , la huerta (...) Después de esto venían los chicos, muy bien, iban almorzaban o se les daba una copa de leche y al mismo tiempo, se les hacía un poco el seguimiento escolar. (...) después ahí se les enseñaba computación a los que querían porque teníamos una donación de ciertas cosas (...). [Secretaria de la RAS nacional, entrevista 13/03/2012]*

Al mismo tiempo, el Estado era construido como un “*paquidermo burocrático ineficiente*” y despojado de la capacidad de innovación y de agilizar acciones concretas de intervención territorial, continúa la secretaria:

*(...) lo que queríamos es **que sea representativo**, que no sea ni político ni nada; sino **que sea representativo de diferentes grupos y asociaciones**. Por eso es que son asociaciones que están en la dirección y entonces las juntamos y dijimos, bueno, qué es lo que podemos hacer (...) se empezó a decir bueno, tiene que ser el agro, porque justamente el agro le había dicho a Caritas de que ellos podían, que iban a dar un dinero a Caritas para hacer este trabajo, en vez de estar pagando unos impuestos. [Ib.]*

Así, el Estado es negado doblemente: por un lado, el carácter representativo resultaba más aplicable a una asociación civil constituida por notables hombres y mujeres de campo que al Estado democrático y, por otro, se lo despojaba de la recaudación impositiva a favor de una gestión privada (y confesional) de los fondos que debieran ser distribuidos de acuerdo a las políticas decididas por el actor público.

Sin embargo, en las acciones de intervención que desarrollaban o pretendían desarrollar, permanecía la pregunta por el impacto concreto en la resolución de las problemáticas identificadas por los “*bochos*” (RC, 20/03/2012). Puede que no resuelvan nada, puede que el impacto no sea el esperado, pero la posibilidad de “*ver más allá*” de estas minorías “*educadas*” justificaba el diálogo con el Estado, planteado en términos de “*exigencia*”. Volvamos a la entrevista de Mercedes, quien como presidente del foro de asociaciones en el marco del cual se constituyó la RAS y como vicepresidente de la Red del agro, entre otros cargos, puede ilustrar con autoridad este punto:

*Yo pienso de que las organizaciones son muy necesarias y uno dice: bueno, pero realmente qué impacto tienen... ¿van a cambiar algo..? Puede ser que no lo cambien pero van a mejorar y **van a exigir que se mejore y van a poner las cosas de relieve...** o sea, tienen una función muy importante, muy importante y **cuanto más evolucionada es una sociedad más organizaciones tiene, porque la gente percibe más porque tiene más educación**, percibe más las necesidades y reacciona más rápidamente. O sea que esto es un tema muy importante, existimos por necesidad, (...) o sea, por qué se conforman estas organizaciones en la sociedad civil, siempre estos grupos, como dice Zamagni, que a veces uno piensa que son unas minorías y él les dice “**minorías proféticas**” ¿por qué? porque ven mas allá. [Mercedes, entrevista 4/04/2012]*



El diálogo con el Estado podía ser planteado en términos de una “*exigencia*” en cuanto se realizaba a partir de la alianza de las minorías, ampliando la base social que “*peticionaba*” a los poderes públicos:

*El Foro [de las asociaciones civiles] lo creamos en 1996, o sea, que ya esta necesidad de articularse venía ya desde atrás, cuando vimos que el sector social tenía relevancia y que era importante unirlo y articularlo, porque si no eran como globitos que andaban dispersos, dijimos: “vamos a intervenir en esto y vamos a tratar de que se haga algo que tenga la fuerza de un colectivo de gente”. Ahora se ha creado también, a partir del Foro y de la necesidad de unirse, se ha creado la Confederación del sector social. El Foro sería de segundo grado porque une a las entidades y la Confederación es de tercer grado porque une a las federaciones. Y esta Confederación también busca, o sea, **lo que buscamos ahora al unirnos todos es tener un peso político en las políticas públicas**, (...) te voy a decir dos o tres ejemplos: si vos vas solo, por ejemplo Conciencia va a peticionar al Congreso una ley sola, tiene un peso político “x”, es un grupo de gente. Si van muchas organizaciones juntas ya son mucha gente y son mucha gente que tienen voz y **ya no es una voz en el desierto, sino que es una voz que empieza a hablar con los medios, que habla en las redes sociales, entonces ya es alguien que tiene peso político de incidencia**. Para un diputado que vaya un grupo de gente que representa a 6000 personas ya tiene otra fuerza que uno que representa a 300, **por eso es que las organizaciones se unen para peticionar**. [Ib.]*

No obstante la capacidad de generar ideas y el poder de convocatoria (creación de federaciones y confederaciones de asociaciones civiles) para luchar contra la pobreza y la desigualdad social, los logros ante el actor público aparecían limitados, en primer lugar, a reducciones de los costos de la actividad de las asociaciones solidarias y, en segundo lugar, a la visibilidad o al reconocimiento público del trabajo de las mismas. No obstante estos magros resultados del diálogo con el Estado, el objetivo último era lograr la injerencia en las políticas públicas. En el fragmento que sigue, Mercedes me explicaba cuáles eran estos logros conseguidos ante el actor estatal:

*Por ejemplo: el Foro logro que el impuesto al cheque tenido para las organizaciones, bajara de un 5 % a un 2 %. Se instituyó el Día de la Solidaridad el 26 de agosto. (...) Se trabajó mucho en la ley de voluntariado para cambiarla porque no nos gustaba como salía y se pudo cambiar... (...) Se presentó al Congreso una ley, que la firmaron varios diputados, que era **para que se creara una oficina de las organizaciones sociales dentro del Congreso**, pero con el lío que hay en el Congreso... Pero sería bueno tener una oficina dentro **para estar cerca de los congresales y peticionarlos...** es una función ciudadana de peticionar lo poderes públicos y de influenciarlos en las políticas públicas. [Ib.]*

El trabajo con el actor estatal de menor escala aparecía, por el contrario, como más factible, en efecto, habían logrado que los municipios se involucraran materialmente en la realización de obras de infraestructura (los SUMs de Chaco y

Corrientes) y en la mejora de las condiciones materiales de, al menos, algunos habitantes. Desde Buenos Aires, los territorios rurales aparecían poblados por pobres que “necesitan permanecer allí”. Necesidad que, una asociación como la RAS intentará resolver “llevando el mensaje de desarrollo”, a los fines de evitar el engrosamiento de las villas de los cinturones urbanos, como la que crece día a día a pocas cuadras del maravilloso piso donde vive Mercedes:

*[Buscamos] llevar el mensaje a la mayor cantidad de comunidades que podamos. (...) El mensaje de desarrollo de las comunidades rurales. Un tema que a mí es de los que más me preocupan y de los que tienen más sentido y que nosotros tenemos que luchar muchísimo: que estas comunidades se desarrollen de tal manera de **que no bajen a los cinturones de las grandes ciudades ¡Esa migración es lo peor que nos puede pasar!** Porque ahí es donde está el mayor problema de delitos, de drogas, de todo lo peor son esos grandes cinturones de las ciudades y si la gente en las comunidades rurales siente de que no puede progresar, de que no tiene futuro, va a desplazarse ahí. Si logramos de que se desarrollen, de que tengan microemprendimientos, de que tengan un futuro, una educación, no van a caer en eso. (...) ese es uno de los fines que me mueve mucho, **lograr el afincamiento de las comunidades rurales, que no se vengán, porque la van a pasar mucho peor...***  
[Mercedes, entrevista 4/04/2012]

En suma, las características que construyen la identidad de las asociaciones civiles como la RAS serían: su carácter minoritario y apolítico, la flexibilidad, la innovación, la eficacia y la producción ideológica (de ideas). Las interpretaciones del mundo de la minoría que conducía la Red del agro incluían las representaciones de las necesidades y las capacidades de los Otros (los pobres rurales y el Estado), de lo que pueden, de lo que saben y hacen con lo saben.

## 7.2 Hiperconectividad

Roberto solicitó mi presencia en distintos escenarios institucionales ligados a la RAS donde él operaba a los fines de que yo le restituyera mis observaciones. Así participé, entre los escenarios más importantes, de los encuentros de una federación de 200 asociaciones donde él acababa de asumir la presidencia y de una Red que nucleaba 1500 actores entre empresas del sector del agro, asociaciones civiles de diversa vocación, legisladores provinciales y nacionales, el Ministerio de salud de la Nación y organismos multilaterales como la FAO y el Banco Mundial, bajo la propuesta de la erradicación del hambre y la desnutrición infantil. Esta solicitud de parte de Roberto me permitió reconstruir la “red parcial” (Barnes, 1968) de sus pertenencias institucionales<sup>124</sup>.

Los mecanismos de construcción de redes como estrategia programática de intervención y de conexión entre los distintos escenarios institucionales puede ser ilustrada a partir de la trayectoria biográfica del presidente de la RAS. En efecto, durante el período en que esta investigación fue realizada, Roberto ocupaba posiciones de relevancia en las comisiones directivas o se encontraba presidiendo las siguientes instituciones: una empresa multinacional del sector agroquímico, una sociedad anónima de producción agrícola asociada con funciones de fideicomiso y fondo de inversión, la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes, la Asociación de Cámaras de Tecnología Agropecuaria, una federación de asociaciones civiles, la Red Agro-Solidaria, una empresa de capitales nacionales dedicada a la investigación en agrobiotecnología, un instituto de ética para el agro, una fundación de promoción de la agrobiotecnología, una red de lucha contra el hambre y la desnutrición, y un programa de estudios de posgrados en una universidad privada. La multiplicidad de pertenencias institucionales que Roberto encarnaba, comprendía un verdadero abanico de ámbitos de la vida social: económico (empresas, gremios, cámaras sectoriales); civil-asociativo (asociaciones con vocaciones diversas: educativas, solidarias, etc.) y académico (universidad pública y privada). Asimismo, observé que su presencia activa en cada uno de estos ámbitos le permitía entrar en contacto con diversas categorías de actores sociales, desde docentes de escuelas, empresarios,

---

<sup>124</sup> La red total comprendería todas las interrelaciones generadas por este actor (ego).

legisladores, intendentes, investigadores científicos, etc. (cf. gráfico 10).

Cada espacio en el que Roberto participaba le servía para generar nuevos o para ampliar las conexiones involucrando nuevas instituciones. En la conformación de Ética, por ejemplo, intervienen el Foro de organizaciones de la sociedad civil y la RAS, entidades presididas por Roberto entre 2010 y 2012, entre otras instituciones. Cada institución le permitía relacionarse con diferentes categorías de actores que potenciaban su presencia en nuevos y variados escenarios: así, Roberto se encontraba dando una charla en una escuela secundaria del interior de la provincia de Buenos Aires, asistiendo a un congreso de ética en el agro organizado en un hotel cinco estrellas en Chaco, dando el discurso de bienvenida a estudiantes universitarios de un posgrado en agronegocios, presentando un programa de lucha contra el hambre y la desnutrición en el Congreso de la Nación Argentina y luego en la sede del Banco Mundial en Washington o discutiendo en la Comisión Nacional de Biotecnología Agropecuaria la liberación de organismos transgénicos. En el evento social más importante de la RAS, el almuerzo anual realizado en un salón de la Sociedad Rural Argentina, Roberto compartió la mesa con Hugo Biolcati, presidente del mencionado gremio rural, Marcela Noble Herrera y Héctor Aranda del Grupo Clarín, Eduardo Elsztain del Grupo IRSA, entre otras importantes figuras (RC, 03/08/2011).

Este movimiento a través de los distintos ámbitos sociales generaba conexiones entre los actores y alianzas para nuevos proyectos. En efecto, muchas asociaciones y redes surgen a partir de la conexión entre distintos grupos de actores lograda gracias a la circulación de Roberto (cf. gráfico 11).

Las conexiones con los actores estatales resultaban particularmente interesantes en cuanto su alcance comprendía distintos escalas: en primer lugar, como ya se mostró, a través de la RAS han sido frecuentes y exitosas las alianzas con los municipios y comunas (intendentes y jefes comunales) para la implementación de programas de intervención en comunidades urbano-rurales. En segundo lugar, a través de CASAFE, cámara de la que es directivo desde hace más de 20 años, podía acceder a participar de las discusiones de la Comisión Nacional de Biotecnología Agropecuaria (CONABIA), instancia crucial de consulta y asesoramiento técnico a los fines de erogar regulaciones para la generación de productos biotecnológicos. En tercer lugar, por medio de una red de lucha contra el hambre y la desnutrición,





## 8. La implicación conoce su frontera

### 8.1 La discusión por el sentido de la presencia de una antropóloga en la RAS

Recibí un mail, un mensaje por teléfono y luego una llamada de parte de Jacqueline quien se contactaba con un pedido de cierta urgencia. Se trataba de mi aparición en un video institucional de la RAS que sería proyectado durante el Almuerzo anual de ese año y luego sería colgado en la página web de la asociación. Esta vez la demanda fue hecha en términos de un “*favor personal*”:

*Jacqueline: Te llamo porque necesito que me hagas un favorazo, pero favor-favor de esos que... un re-re-refavor necesito... Vos estás en tu casa? ¿Te vas a quedar en tu casa esta tarde? (...) Porque resulta que estamos preparando un videito para pasar en el almuerzo y necesitaríamos que digas dos frases, nada más... Sería ahí muy cerquita de tu casa, en el canal de Agrositio<sup>125</sup>, ¿qué decís? ya está todo preparado ¡es un minuto! (...)*

*MSC: No sé... pero exactamente ¿qué tengo que decir? ¿Me lo podés leer?*

*Jacqueline: A ver... [algunos segundos de silencio] “**Trabajamos juntos para que todos los argentinos tengan su oportunidad. Sé parte del cambio. Contamos con vos**”. [RC 19/07/2012]*

Le pedí tiempo para pensar qué hacer. Jacqueline era una actriz clave que me había permitido el acceso a lugares sumamente restringidos donde, sin su apoyo, hubiese sido imposible llegar. Aunque sin considerarnos “amigas”, a lo largo de tres años de trabajar juntas habíamos construido una relación de confianza, donde nos sentíamos habilitadas para compartir reflexiones, anécdotas y temores de nuestras vidas privadas. Los términos de su demanda (“*el favorazo*”) implicaban que yo respondiera desde ese lugar, más que como profesional con determinadas competencias. Lo que se jugaba allí era entonces mi implicación como persona y ya no como antropóloga, una implicación que comprendía la adhesión pública a ideas, valores, creencias, causas, modelos productivo y económico, construcciones del Otro, etc. Además de la instancia pública de la adhesión (el almuerzo), el registro de la misma ampliaba la exposición exponencialmente (publicación online del video).

La situación me generó una tensión máxima en distintos frentes: por un lado,

---

<sup>125</sup> Agrositio es el principal órgano de propaganda, en el sentido denso del término, del modelo del agribusiness. Las instituciones, los expertos, los actores principales del modelo pasan por allí para ser entrevistados, realizar editoriales, dejar sus opiniones, etc.

yo quería responder “humanamente” al pedido de Jacqueline, quería responder “desde el corazón”, no fallarle ahora cuando ella necesitaba un “favor”; por otro lado, estaba lo que “debía hacer” metodológicamente como antropóloga y, no último, mi distancia material e ideológica de ese sector que ahora solicitaba más que mis competencias profesionales. Al mismo tiempo que pensaba las razones que expondría a Jacqueline para justificar mi negativa, no dejaba de pensar argumentos que, al contrario, pudieran justificar (ante mi directora de tesis, ante mis colegas del equipo de investigación, ante mis pares, ante la comunidad académica en general, etc.) mi participación en el video.

Para resolver la situación que requería cierta urgencia, contacté dos colegas del doctorado que conocían mi investigación y una colega del equipo de investigación sobre Ruralidad y Globalización. Todas expusieron razones según las cuales participar en el video era “*pedir demasiado*”, “*un suicidio académico*”, implicaba “*quedar re-escrachada*” y daba cuenta de “*los costos de hacer investigación en los ámbitos de poder*” (RC, 19/07/2012). Dadas que sus razones no me dejaron más salida que enfrentar la situación de la negativa, comuniqué a Jacqueline que no podía participar, dado que me estaba saliendo completamente de mi rol de investigadora. En ese contexto, comenzó una discusión en torno al sentido de la interacción entre la asociación y la investigadora. A continuación reproduzco una parte de la segunda conversación con Jacqueline:

*MSC: Mi relación con la RAS está enmarcada en mi proyecto de investigación, yo soy una investigadora, no soy una voluntaria más, por eso no puedo participar.*

*Jacqueline: Sí, vos sos voluntaria, porque efectivamente colaborás con la RAS de manera voluntaria. (...)*

*MSC: Yo te propongo aparecer en el video pero explicando qué es lo que hago, que soy antropóloga, que realizo una investigación..., no leyendo esa frase.*

*Jacqueline: ¡¡Pero eso va a aparecer!! Mientras vos hablás, aparece abajo: “María Soledad Córdoba, tesis doctoral en antropología... etc.” (...) Del resto no se puede cambiar nada, esto es un video realizado por un productor que dura tres minutos, está todo preparado, hay historias de vida de personas [destinatarios de las acciones de la RAS] y aparecen los voluntarios que trabajan para la RAS de Charata, de Corrientes y vos aparecerías como voluntaria de Buenos Aires. Pero si te complica dejá... no importa. (...) va a quedar bien igual, si vos estabas era perfecto, pero no es indispensable, va a salir bien igual. [RC 19/07/2012]*

En la disputa por el sentido de la interacción se articulaban los poderes: el poder que detentaba Jacqueline como representante de la institución, al que me demandaba doblegarme en calidad de “*voluntaria*” y, por otro lado, mi poder como



“investigadora”, como cuestionadora de ese espacio social, mi autonomía intelectual. Había llegado a la frontera epistemológica del campo y desde allí podía observar la articulación entre poder y sentido. Este era el corazón de la Red, donde la autonomía intelectual del antropólogo no resultaba más compatible con la lógica del campo social bajo estudio.

Luego de algunas semanas de silencio que me parecieron eternas y que incluyó la cancelación de una reunión que habíamos agendado antes del conflicto por el video, Jacqueline me contactó con una nueva propuesta:

*La idea, además de ser la reunión mensual de CD, es presentarles a todos la propuesta de trabajo sobre donantes individuales que fuertemente estaremos trabajando los que pertenecemos a la ejecutiva. Este ha sido identificado como el mayor desafío a trabajar en la RAS y necesitamos muchas ideas y propuestas para lograrlo. Nos gustaría mucho que te sumes!!! [Mail 3/08/2012]*

La lógica se repetía. Nuevamente los actores del campo intentaban involucrarme en un dispositivo de recaudación de fondos (campana para atraer “pequeños donantes”), apelando a mi red social para atraer donantes (conocidos, amigos, colegas, etc.) a los que yo debía convencer de aportar dinero para la institución. Esta nueva convocatoria indicaba, por un lado, que podía continuar en el campo si lo deseaba, pero, por otro lado, se insistía en la adhesión pública a los valores de la RAS como condición de la permanencia. Estaba reconfirmado el límite, la frontera. La sumisión como “voluntaria” era la única respuesta para esa instancia central del poder. De allí que la demanda, más allá de los conocimientos técnicos, de las competencias de una antropóloga, y más allá del capital simbólico (pertenencia institucional y titulación<sup>126</sup>), alcanzara el “corazón” de la persona: las cosas en las que cree, las que defiende, las que la movilizan, aquellas con las que se identifica como ser social.

La entrega del informe del relevamiento socioeconómico de la pequeña comunidad rural entrerriana a fines de 2012, marcó el cierre definitivo del trabajo de campo con la RAS nacional. Jacqueline dejó la asociación del agro en ese mismo período, para pasar a dirigir una fundación orientada al armado de proyectos a partir

---

<sup>126</sup> En las redes del sector del agro, es una constante la presencia de referentes científico-académicos (de cualquier disciplina) que funcionan como expertos que hablan desde la “neutralidad” y “objetividad” de la ciencia. Estos expertos están insertos en estructuras académicas prestigiosas (UBA, UCA, CONICET, Harvard, ANR, etc.) y aparecen presentando datos duros, ponencias, resultados de investigaciones, etc. En mi caso, en distintas oportunidades se había hecho referencia a mi formación académica, a mi condición de becaria Conicet, etc.

de la articulación público-privada. En cuanto al CR Santa Fe, como ya vimos, fue disuelto. Con los actores del CR Charata seguí en contacto por teléfono y mail. En ocasión de un viaje de Silvina a Buenos Aires a inicios de 2013 planifiqué con ella el último mes de trabajo de campo (en marzo de 2013) que restituí en el capítulo 5, apartados 3 y 4. El CR aceptó mi propuesta de hacerles una devolución general de las observaciones realizadas, sin realizarme ningún otro tipo de demanda.

Esta posibilidad que me ofreció el CR Charata, en total autonomía respecto a mi distanciamiento con la sede nacional, así como también el fracaso completo de la reorganización del CR Santa Fe confirmaban que la gestión territorial por parte de los actores locales prevalecía ante las estrategias de la sede nacional. Esto puso en evidencia que el rol de la sede nacional se concentraba en la organización de eventos cuya principal finalidad era la trasmisión de saberes y de conceptos clave y la publicidad de las acciones territoriales a los fines de la captación de fondos para sostener la estructura institucional en Buenos Aires. Los actores locales, por el contrario, eran quienes estratégicamente desarrollaban acciones de intervención territorial que conectaban el mundo de los agronegocios con los habitantes de los barrios periféricos de San Lorenzo y de Charata, ofreciéndoles distintos modos de integrarse a un modelo socioproductivo “*creador de riquezas*” y de “*bienestar social*”.

## 8.2 El *ultimatum* de la Fuviva

A fines de septiembre de 2012, envié por mail una devolución de mi trabajo de campo prolongado en Pueblo Sanandrés que apuntó a describir sumariamente la visión de los talleres organizados por la Fuviva en Agropecuaria Sanandrés de parte de tres grupos de actores: “empleados sin personal a cargo”, “empleados con personal a cargo” (jefes, supervisores, gerentes) y “esposas” de ambos. Sin aportar registros de campo y remitiéndome únicamente a estas tres categorías para identificar a los actores, el documento también señalaba la penalización (horario extralaboral no retribuido) que vivían los “empleados sin personal a cargo” a la hora de concurrir a los talleres y las contradicciones que percibían entre los contenidos de los mismos y la cotidianeidad de la dirección de su trabajo por parte de los jefes.

Pocos días después, Mateo Sanandrés, como representante de la Fuviva y Guillermo Sanandrés como gerente general de Agropecuaria Sanandrés me convocaron a una reunión en un hotel cuatro estrellas del microcentro porteño.

Guillermo se presentó en el hall central acompañado de Pedro Sanandrés, quien intercambió algunas anécdotas de un partido de polo con Mateo y luego se retiró. Guillermo nos invitó a pasar al restaurante donde comimos una ensalada, mientras discutimos en torno a mi devolución. En este contexto, la fundación y la empresa me realizaron una nueva propuesta de trabajo.

Por parte de la empresa, Guillermo confirmó que ya habían evidenciado un deterioro de la relación entre jefes y empleados a partir de los resultados de una encuesta interna en el marco de la certificación de calidad ISO, la cual “*dio negativa en todos los aspectos*” y mi trabajo confirmaba estos resultados. De esta manera, me propuso coordinar una encuesta para los empleados que apuntara a “*evaluar en qué deben mejorar sus jefes*” (RC, 9/10/2012). Por parte de la fundación, Mateo me consultó “*qué posibilidades habría de replicar el trabajo hecho en Agropecuaria Sanandrés y en Pueblo Sanandrés, en otro sitio y con otra empresa; obviamente honorarios de por medio*” (*ib.*).

La mediación de los honorarios hacía “*obvio*” el desplazamiento de mi posición como cuestionadora de ese campo social. Dado que, una vez más, no estaba dispuesta a sobrepasar esa frontera, la relación con la fundación se silenció

completamente. Después de aquel encuentro, no recibí más comunicaciones por mail como balances de la actividad, nuevos talleres o nuevos clientes adquiridos, nuevas localidades del interior del país al que llegaban. Tampoco llamadas telefónicas para anunciarme nuevas giras a Agropecuaria Sanandrés. La única razón por la cual seguía recibiendo comunicaciones por mail de parte de la Fuviva era para “invitarme” a sus cenas de recaudación de fondos organizadas en La Rural, bajo el lema “Sumate a una Argentina con valores” (mail, 15/04/2015), en calidad de contribuyente a la causa<sup>127</sup>. Aquel encuentro había efectivamente representado el *ultimatum* de la Fuviva y, consecuentemente, el cierre del trabajo de campo.

---

<sup>127</sup> El costo del cubierto más bajo, llamado “cubierto social”, ascendía a 900 pesos (101 dólares, según cotización del día 15/04/2015, 1 dólar = 8,9 pesos) para la última cena organizada el corriente año, mientras que el costo más alto de una mesa para 10 personas con “ubicación preferencial”, llamada Mesa “Bien Común”, ascendía a 120.000 pesos (13.483 dólares).

## CONCLUSIONES

### La producción de conocimiento en antropología

Las conclusiones del presente trabajo se fundan en la perspectiva epistemológica que postula el trabajo de campo como marco de interpretación de los intercambios entre investigador y actores, y donde la “implicación reflexiva” del investigador en un entramado relacional preexistente, constituye el dispositivo esencial de su producción de conocimientos (Hernández, 2005).

Esta investigación consistió en un proceso vital en el siguiente sentido: el antropólogo produce conocimiento incorporándose en tramas relacionales que se construyen en los procesos de vida, en las historias personales y grupales de los actores que estudia. Participa activamente de esas relaciones desde su posición de investigador, pero también desde la integridad de su ser, y por tanto, su forma de estar-allí, en la interacción con los actores y el campo social que cuestiona, debe ser un estar distanciado críticamente, si es que pretende ir más allá del discurso de los actores.

No obstante se trató de un trabajo campo multisituado que abarcó distintos escenarios etnográficos con diversos grupos de actores, el proceso de investigación avanzó volviendo sobre los mismos de manera de profundizar el conocimiento y la relación con los actores. El conocimiento antropológico debe atender fundamentalmente a este aspecto del vínculo con la alteridad que estudia. En ese vínculo no se encuentra sólo el actor, ni sólo sus prácticas, ni sólo el contexto institucional en el que esas prácticas toman sentido. En ese vínculo se encuentran el actor junto al investigador y a él remite la especificidad del dispositivo de producción de conocimiento en antropología. El vínculo actor-investigador, construido durante el desarrollo y en razón de un proyecto de conocimiento, no se reduce a un “encuentro” con la alteridad donde “el investigador se constituye como el principal instrumento de acceso a lo real” (Guber, 2004:97); ni tampoco al “rol” o “posición” que sus interlocutores le imponen en el campo, como respuesta a la incorporación a su mundo cotidiano (Hernández, 2005); ni aún a la puesta en juego de variables estrictamente personales para poder “dar de sí” y “recibir del Otro” en ese encuentro

del investigador con su objeto de estudio (Fainzang, 1987). Sin lugar a dudas, estos elementos son claves en el dispositivo de producción de conocimiento antropológico. Pero en el vínculo actor-investigador, cuyo marco y cuya finalidad es siempre un proyecto de conocimiento, se juegan otros elementos además de los mencionados. Es en este marco donde, como señala Bourdieu (2007), se supera la distancia entre sujeto, actor de la investigación, y el objeto de estudio.

En efecto, el antropólogo se in-corpora (verbo cuya etimología latina *in corporis* expresa rotundamente la tarea del investigador implicado) en la temporalidad de la alteridad que estudia e interactúa como sujeto simbólico, produce efectos concretos, tanto con su sola presencia, como con sus productos del conocimiento. En el intento de reconstruir empíricamente el espacio-tiempo del Otro estudiado, incide en la cotidianeidad de los actores, así como los actores inciden en sus preconceptos y en sus marcos interpretativos. Como sostiene Ingold (2008), la interacción del antropólogo en el campo es un intento de co-responder a ese mundo que lo interpela y, en ese sentido, la antropología es un compromiso ontológico. Esta especificidad de la producción de conocimiento en antropología exige que el antropólogo mantenga permanentemente una atención crítica a la producción de vínculos actores-investigador que lo involucran no sólo como profesional, sino también como persona.

Por lo tanto, durante el proceso de implicación del investigador al campo social estudiado, debe darse paralelamente una primera modalidad o un primer momento de la reflexividad. Este primer momento de la reflexividad, que podríamos llamar *reflexividad prospectiva*, está acotado a revelar datos y dinámicas específicas del campo que preparen nuevas preguntas para re-interrogarlo, y fundamentalmente, a sostener la posición del investigador en el entramado social que estudia, contra los esfuerzos de los actores por cooptarlo. Como se desprende del proceso de investigación aquí presentado, la producción de conocimiento adquirió un carácter prospectivo: desde las primeras exploraciones en internet, las observaciones de jornadas sectoriales abiertas al público, los primeros acercamientos a los actores, hasta las distintas estadías prolongadas en los territorios, cada uno de estos espacio-tiempo explorados permitía avanzar a través de *bucles de reflexividad* sobre la base de la implicación lograda, construyendo nuevas hipótesis, preguntas y conclusiones

parciales que se ponían en juego en el espacio-tiempo sucesivamente abordado. Pero fundamentalmente, es el propio rol de investigador en el campo que va asumiendo diferentes características y se va transformando a medida que avanza la implicación y la producción del conocimiento sobre el campo.

El análisis de las dinámicas de cooptación (como consultora en el caso de Agropecuaria Sanandrés, como asalariada en el caso de Fuviva y como voluntaria en el caso de RAS), de exclusión de ciertos contextos, de la inclusión completa o parcial en otros, así como también los efectos de los productos intelectuales que los actores me solicitaron, permitieron comprender el modo de gestión de los grupos estudiados y la particular microfísica del poder sobre la que descansa. En particular, las producciones intelectuales que puse a disposición de los actores y que estos recibieron desde la autoridad profesional que ellos me asignaban, tuvieron un efecto transformador de mi posición en el campo, así como también un injerencia directa en las dinámicas y la cotidianeidad de los actores.

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, busqué construir una posición en el campo a partir del propio proyecto de conocimiento, reiterando mis objetivos científicos a los actores y el marco de la relación que sostenía mi presencia en los distintos entramados en los que estuve implicada. Es decir, gran parte del esfuerzo consistió en mantenerme dentro del “dispositivo implicación-reflexividad” (Hernández, 2005). Sin embargo, para las personas que formaron parte del universo de estudio, lo que estaba en juego era mucho más que un simple proyecto de conocimiento. Por un lado, me interpelaban como referente de saberes específicos (antropología, filosofía) y me demandaban productos tangibles de ese conocimiento (informes, estadísticas, diagnósticos, observaciones, etc.). Por ejemplo, el acceso a la “*mesa chica*” de la RAS, así como la circulación por la red institucional junto a sus referentes (presidente y directora ejecutiva) fue posibilitado por mi respuesta ante la demanda de saberes específicos respecto a los CR. Sólo a partir de esta devolución, fue posible observar las reuniones de quienes se autodenominaban “*la minoría profética*”. Por otro lado, me interpelaban como persona, expresando sentimientos de confianza, de amistad, de empatía, de reconocimiento, etc., poniendo también en juego lo que significaba faltar (o no responder adecuadamente) a estos sentimientos en el marco moral-ideológico de la

cultura occidental que compartimos. Por último, me interpelaban desde una posición o estatus social que proyectaban en la interacción, de acuerdo a la trayectoria biográfica que les transmití y al sentido que esto adquiriría en su espacio social de referencia.

Estos distintos aspectos de la interpelación conjugaban formas de relación o vínculos actor-investigador específicos que habilitaban una segunda modalidad o segundo momento de la reflexividad, caracterizada por un esfuerzo interpretativo mayor que buscaba pensar la construcción de vínculos con los actores en el marco de la lógica propia del campo y luego conectar las dinámicas territoriales con procesos y sistemas globales autoregulados (Habermas, 1999): el mercado, la ciencia, la globalización, etcétera. En este segundo momento reflexivo, que podríamos llamar *reflexividad conectiva*, que es por excelencia el momento de la escritura de la etnografía, fue necesario reconstruir el proceso completo de la investigación, paso a paso, para posibilitar que las lógicas del campo se fusionen en un horizonte de sentido mayor respecto a las particularidades de un territorio, de una empresa o de una asociación.

Las particularidades del agronegocio, en función de la pregunta por su legitimación social, quedaron evidenciadas sólo con la restitución de las partes al todo de ese campo social, restitución posibilitada y habilitada por el proceso reflexivo específico que implica la escritura etnográfica. La escritura permitió volver reflexivamente sobre los distintos escenarios para interpelarlos una vez más, no ya desde la revelación y descripción de dinámicas propias y particulares (la circulación de donaciones, el mecanismo de la construcción de alianzas, el funcionamiento de los préstamos, el sentido de los talleres, etc.), si no desde la comprensión de lógicas globales de construcción de poder y de profundización del capitalismo. Así, mi implicación en la RAS permitió entender, por un lado, el micromecanismo de la construcción de redes como “tecnología de poder” y, por otro lado, la particularidad del “gobierno” de las poblaciones excluidas del capitalismo y desplazadas por el avance del modelo de agronegocios. La implicación en Pueblo Sanandrés permitió comprender el sentido que los talleres implementados para Fuviva adquirirían como refinamiento del “espíritu del capitalismo contemporáneo”. La negociación del trabajo de campo prolongado, en todos los casos, se confirmó como un contrato



moral que los actores me propusieron, donde lo que se ponía en juego era la “*confianza*” que ellos depositaban en mí y a la que yo debía responder. Responder a ese sentimiento de confianza funcionó como un sistema de autogobierno movilizándolo más propiamente humano: mi sentido del honor y de la responsabilidad ante un compromiso asumido, mis sentimientos de empatía y de simpatía, mi ética profesional, etc..

El proceso de escritura etnográfica no debe considerarse por fuera del dispositivo de producción de conocimiento antropológico, como restitución estilizada de algo que ya está en las notas, en los gráficos o en los mapas elaborados, sino que constituye un segundo momento de la reflexividad, un ejercicio reflexivo diferente que integra y profundiza el conocimiento producido a partir de la implicación y la *reflexividad prospectiva*. El proceso de producción de conocimiento en antropología es un proyecto a largo plazo.

Un último aspecto a señalar concierne la dimensión política de la producción de conocimiento en antropología. Este proyecto de investigación reveló de manera fuerte que la implicación en un campo de poder conlleva la habilitación de parte de los actores a servirse de los productos interpretativos del antropólogo para conducir, consolidar o perfeccionar técnicas de poder y de subordinación. El antropólogo deberá así atender a los usos y los impactos posibles de sus productos intelectuales, en el marco de las relaciones de poder en las que se haya implicado.

### **La red como tecnología de poder**

Este trabajo ha puesto en evidencia la tendencia de los actores a privilegiar una intervención territorial a partir del mecanismo de construcción de redes. La matriz de la red ha sido observada tanto en la organización productiva que lleva adelante el nuevo agroempresario (red de contratos), en la construcción de una identidad colectiva de los actores del agro con un proyecto socioeconómico que involucraría a la sociedad nacional en su conjunto (redes de actores sectoriales), como en el mecanismo a partir del cual se desarrollan acciones de intervención territorial o se conforman entidades con la pretensión de injerencia en las políticas públicas (redes

de asociaciones intra y extrasectoriales). Pero nuestras observaciones permiten ir más allá de la concepción de la red como estructura asociativa (las instituciones conformadas a partir de una matriz reticular) y como estructura de *lobbie* (sus acciones e impactos, en efecto, son mucho más amplios respecto a un interés coyuntural a negociar ante instancias del poder legal legítimo).

La red permite la construcción de un nosotros más amplio que apunta a integrar a la población en un marco común de sentidos. A través de las acciones de intervención territorial, los actores locales distribuyen capital excedente traduciendo lógicas y conceptos globales, incorporando material y simbólicamente a las poblaciones en las mallas de poder del agronegocio como sistema. En los términos de los actores del agro, la incorporación a una red garantiza un mayor acceso a recursos (ya no son sólo los propios sino todos los recursos de los que la red dispone) y por ende una mayor competitividad, en el marco de relaciones horizontales:

“Las redes son espacios horizontales, que vinculan acciones de diferentes sectores e iniciativas individuales que adquieren mayor significancia y obtienen mejores resultados producto de la intensidad de sus intercambios relacionales. Ser competitivos requiere reforzar los lazos de pertenencia, multiplicarlos y tener en cuenta la diversidad de intereses, expectativas y demandas de quienes las conforman.” (Silvio Dal Buoni, Director de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, Revista Super Campo, Nr. 162, pp. 12-13)

La literatura confirma tanto el supuesto de la obtención de mayores beneficios como las consecuencias que acarrea quedar excluido de la red:

“Cuando las redes se difunden, su crecimiento se hace exponencial, en tanto que los beneficios de estar en red crecen exponencialmente, dado el mayor número de conexiones, mientras que los costes crecen de forma lineal. Además, los costes de exclusión de la red aumentan con el crecimiento de la red, debido al número decreciente de oportunidades de alcanzar otros elementos fuera de ésta.” (Castells, 2000:104)

Para nosotros, el mecanismo de construcción de redes –y no la matriz de la red en sí misma en cuanto estructura– es la tecnología de poder (Foucault, 1999) utilizada por el agronegocio en su búsqueda de legitimarse socialmente como el mejor modelo socioproductivo posible. La red conecta los ganadores por su fuerza productiva (porque es a través de la red que se produce la renta), al mismo tiempo que los conecta en virtud de saberes, discursos que contienen concepciones del trabajo, de las relaciones humanas y del sentido de la producción de riquezas que subyacen al mecanismo de construcción de alianzas. A través de las alianzas interinstitucionales e intersectoriales dialogan valores y supuestos de verdad y la red

es la garantía no sólo de la aceptación de los mismos, sino también de la uniformidad de los sentidos que dichos valores y supuestos de verdad adquieren. Como sostiene Foucault (1995:99), “ejercer el poder crea objetos de saber, los hace emerger, acumula informaciones, las utiliza (...) e inversamente, el saber conlleva efectos de poder”. Los saberes son formas de relación con el mundo que nos rodea, el mundo de los objetos, de los seres y de las relaciones entre ellos. Un saber específico me informa sobre el mundo que me rodea y modifica mi relación con él. Incorporar conocimientos es incorporar modos de relacionarnos con el mundo (Charlot, 2007).

En el apartado 3.2, también vimos que, en la visión de los directivos de Agropecuaria Sanandrés, el proyecto de uniformar implicaba que unos valores prevalecerían por sobre otros y que ese proceso se realizaba a través del armado de redes, a través de las cuales se transmitirían conocimientos (con el formato de los talleres). El poder de normalización de la red reside en que su malla se va anudando sobre supuestos compartidos, los cuales, para posicionarse como no susceptibles de discusión, deben constituirse primero como “imágenes” en el sentido en que las entiende Debord (2002), es decir, como objetos autonomizados de la vida concreta de los sujetos.

Bolstanki y Chiapello sostienen que la operación principal del mundo contemporáneo es la del establecimiento de conexiones: “los seres tienen como preocupación natural el deseo de conectarse con los otros, de entrar en relación, de establecer vínculos con el objetivo de no permanecer aislados” (2010:166). Para los actores económicos que sostienen el capitalismo contemporáneo esto es un supuesto no susceptible de discusión, una propiedad natural, en cuanto se asigna “una primacía ontológica” al acontecimiento de la conexión (*Ib.*:218). Así, interpretaciones totalizantes de la experiencia humana como la del “pensamiento en red” que integra campos disciplinarios diversos (teorías de las redes, de la comunicación, del aprendizaje no formal y los últimos hallazgos en neurociencia), constituyen los nuevos términos de percepción de la realidad (los términos en que la realidad “se nos revela”) y del modo en que se estructuran las relaciones sociales: acceder a esta comprensión es aprehender el “modo exitoso” en que debemos relacionarnos, el modo en las cosas suceden, “*más allá de nuestra voluntad*”, como afirmaban los facilitadores de la Fuviva. Estas interpretaciones circulan por la red y

se resignifican en los contextos locales, traduciendo al sentido común los aparatos conceptuales tributarios al “nuevo espíritu del capitalismo”<sup>128</sup>. De esta manera, la red asegura la extensión de un modelo de pensamiento, excluyendo alternativas.

Gramsci (2007b) ya ha planteado la importancia del elemento pedagógico en la construcción de hegemonía (C11§44:1331). En el contexto de la sociedad del conocimiento, la tecnología de poder de la red consiste precisamente en la (re)formación de los actores que integran la red desde la posición de poder de los ganadores del modelo socioeconómico que aquí analizamos. Consiste en transformar a aquellos que “no saben” en personas “que saben o saben más” sobre el mundo y la sociedad en la que viven. Al integrarse a la red, aprehenden verdades sobre el ser, sobre el sí mismo, sobre el hacer, sobre las relaciones entre los seres y las cosas, sobre el funcionamiento del mundo, aprenden los términos en los que ese mundo debe decirse, se (re)socializan en términos gramscianos. Así, cuando María Grazia, la psicóloga social comprometida en la fundación y el crecimiento del Movimiento barrial de Emprendedores de San Lorenzo afirma “*como yo en mí misma soy una red...*”, está expresando una premisa (“un ser está naturalmente conectado y eso es bueno”) internalizada como “verdad objetiva”, tal como ha aprehendido en las capacitaciones que la RAS le ha ofrecido en las instancias anuales de encuentro y formación. Del mismo modo, Nely, la presidenta del MoBE y la directora de la Cooperativa La Juanita cuando afirman que “*si no es red, no se puede*”, muestran que no hay otro modo de pensar los acontecimientos por fuera del marco de la hiperconectividad. En este sentido, la red puede ser planteada como una tecnología de poder que posibilita una eficiente intervención territorial y un cercamiento (*enclosure*) de las subjetividades que quedarían atrapadas en los sentidos de su malla. Los ejemplos citados muestran en particular que los sujetos internalizan una percepción de sí mismos como incapaces de hacer nada frente a ciertas dinámicas globales (como la del mercado) aunque no abandonen la ambición de transformar la propia realidad social (la situación de desocupación de los habitantes de Las Chacras) a partir de categorías que les son impuestas (los microcréditos, el trabajo en

---

<sup>128</sup> Para Weber, el espíritu del capitalismo es la ética que inspira el accionar de los empresarios en favor de la acumulación de capital, para Bolstanki y Chiapello, el nuevo espíritu del capitalismo es la ideología que justifica el compromiso con dicho sistema, es decir, el “conjunto de justificaciones que mantienen y legitiman los modos de acción y las disposiciones que son funcionales a su reproducción” (2010:46).

red, etc.). En el caso de que esta ambición no subsista se llegaría a una situación de “hegemonía plena”, en la que “los sujetos se piensan como incapaces de alterar la situación en la que viven” (Balsa, 2006b:29).

La red también posibilita que el movimiento de la globalización, informando un sector socioproductivo como el que estudiamos, se disemine en los intersticios del tejido social, conectando actores totalmente disímiles en cuanto a su conformación, proveniencia, finalidad e ideología. Así, la Cooperativa La Juanita de La Matanza, que conocimos en Expoagro 2010 y cuyos actores encontramos en la sede de la RAS nacional o en el CR de Charata dando un curso de capacitación a las costureras chaqueñas, puede ser sostenida por dos agromegaempresas como El Tejar y Latirigoyen, una asociación del agro como la Red Agro-Solidaria, la Corriente Clasista y Combativa y la Coalición Cívica, sin que esto genere contradicciones que impidan la circulación del capital, bienes, personas y valores en las acciones emprendidas.

El “*pensar la realidad como red*” (pensar un mundo hiper-conectado), como afirman los expertos y referentes del “*pensamiento en red*” en Argentina, supone “*eliminar las fronteras entre yo y el otro, entre mi asociación o empresa y otra, entre mi actividad y el contexto global*”. No sólo las fronteras serían ficticias, sino que “*no hay manera de delimitarlas*” (entrevista 19/04/2012). Esto es postulado, en efecto, por los autores que han caracterizado el capitalismo global: “las fronteras de la empresa se difuminan y la organización parece no estar hecha más que de lazos contractuales más o menos duraderos” (Bolstanki y Chiapello, 2010:120).

Sin embargo, esta “supresión” de la frontera en el mecanismo de construcción de redes en los casos estudiados pone en evidencia un rasgo poco analizado, respecto a la ganancia de flexibilidad, competencia y especialización de los actores que integran las redes: este aspecto es la disolución del efecto de subordinación dada por la asimetría de los actores conectados<sup>129</sup>. Veamos más en detalle el mecanismo de constitución de las alianzas para aclarar este punto.

Los actores conectados son actores no-antagónicos, porque, según el punto de vista de los actores del agronegocio, colaboran entre sí bajo el supuesto del *win-win*

---

<sup>129</sup> Estudios sobre las relaciones entre asociaciones solidarias y sus financiadores destacan los múltiples riesgos de estas alianzas en los términos de “atrofia estructural”, pérdida de autonomía e injerencias en la gestión institucional (cf. Andreasen, 1996:50-52 y Senderowitsch, 1999:18).

(todos ganan). Pero en este trabajo se ha puesto en evidencia otra dinámica que interviene en el mecanismo de constitución de una alianza: la dinámica de la reducción simbólica de uno de los aliados, tal como demuestra la relación RAS-MoBE, analizada en el capítulo 4. Para que la reducción sea posible, el aliado reducido debe ser *a priori* un subordinado, es decir, el *win-win* se verifica cuando existe simetría entre las posiciones de poder de los aliados. En caso de establecerse una alianza donde existe un diferencial de poder (o una asimetría en el ejercicio del poder) entre los actores que participan, lo que interviene es una operación de reducción. Ésta es, precisamente, “la operación por la cual se crean y se estabilizan las conexiones dentro de la red” (Boltanski y Chiapello, 2002:218). Lo dicho se desprende especialmente de los capítulos 3.5 y 4, donde vimos que la RAS pretendía la identificación de los actores del MoBE con su institución. La reductibilidad del MoBE como aliado subordinado es así directamente proporcional a la estabilidad de la conexión entre aliados: cuanto mayor sea la resistencia a la reducción simbólica del aliado subordinado, menor la estabilidad de la alianza y mayores serán las probabilidades de ruptura. Las acciones de la RAS como las de objetivar la metodología del MoBE en un manual de procedimientos, buscar otras entidades para llevar a cabo el programa y encauzar los fondos, intentar cooptar una “empresaria modelo” para desplazar a las referentes locales, etc, ilustran la reducción como micromecanismo de la tecnología de poder de la red. En particular, en el marco de la sociedad del espectáculo (Debord, 2002) el intento de elaborar un manual de las prácticas del MoBE constituye un intento de separar la experiencia concreta de las costureras de su espacio-temporalidad, convirtiéndola en representación, para luego devolverla al orden discursivo dominante bajo la forma especular –el estatus de copia– de la imagen: en efecto, la necesidad del manual, como afirma Jacqueline, está en que “*permite la réplica de la experiencia en otros lugares*”.

Al incorporar la institución local en su red, la institución dominante (porque posee recursos, conocimiento, en fin, posibilidades de hacer que los locales no tienen y demandan) se fortalece, porque asimila a un Otro que le aporta estabilidad y conocimiento de su territorio, nuevas competencias específicas que remiten a lo que “sabe hacer” y a lo que “hace con lo que sabe”, nuevas conectividades aún. A la inversa, la institución local no incorpora a la dominante, sólo queda “conectada” y

puede drenar recursos *si y sólo si* será capaz de asimilar las normas y estándares de la institución dominante que reestructuran sus prácticas a los fines de uniformar significados, procesos de trabajo y métodos.

La larga controversia por la realización de un manual de procedimientos del programa de préstamos entre la RAS y el MoBE que se extiende entre estas dos organizaciones durante toda la trayectoria de su alianza –y hasta su disolución en 2012–, es un ejemplo paradigmático de la dificultad mayor que implica el pasaje de lo global a local, no obstante las asimetrías de poder, de conocimiento y de recursos materiales que existen entre los actores. En particular, los conflictos que tensionaban la relación entre la RAS y el MoBE ponen en evidencia la contradicción insoluble (que la tecnología de poder de la red enmascara) entre, por un lado, una política participativa construida de abajo hacia arriba y propiciada por las herramientas públicas que, si bien no solucionan situaciones de empobrecimiento, mantienen un sistema de solidaridad igualitario entre “*los miembros de la sociedad crediticia*” (Bancos Populares) y, por otro lado, los aportes solidarios del agro que “*efectivamente solucionan situaciones*”, como afirma la vicepresidente del MoBE, pero generando, en la misma acción, dinámicas selectivas y de concentración de los recursos por parte de un grupo reducido de actores.

En efecto, este trabajo muestra que para los actores que se mueven en escenarios globalizados y cuyas prácticas remiten a lógicas globales, el mayor desafío está representado por la inscripción territorial de dichas lógicas: los dueños de Agropecuaria Sanandrés respecto a habitantes de Pueblo Sanandrés, los actores solidarios de la RAS respecto al MoBE y de Charata respecto a los habitantes de la periferia noroeste de la ciudad han demostrado presentar este desafío, aunque cada uno bajo su modalidad específica. El pasaje de las lógicas globales a los territorios locales implica que las normas y estándares globalizados deben inscribirse allí donde otras normas y valores han forjado una determinada trayectoria local y se han sedimentado según lógicas otras respecto a las globales, y por ello ofrecerán resistencia en el momento en que se sientan desafiadas implementando formas directas de confrontación (el MoBE, los peones de Agropecuaria Sanandrés) e indirectas (el grupo de mujeres del barrio Siglo XX que se apropiaron del SUM como símbolo de poder).

Sin embargo, los notables esfuerzos por vencer las resistencias locales, cuando logran efectivamente imponerse, conllevan un retorno de legitimidad social y de nuevas alianzas (captación de nuevos clientes, mercados, proveedores, sostenedores, entre ellos representantes políticos, etc.) que supera ampliamente la inversión financiera en proyectos sociales. Este es el caso emblemático de la alianza del CR Charata con el intendente de Charata (UCR), que asume la privatización de la protección social de los pobres de la periferia a través de la RAS, ganando un posicionamiento político en un barrio “peronista”.

Con respecto este punto, la búsqueda de alianzas con el actor estatal merece ser destacada especialmente. Cuando los actores económicos intentan insertarse en los territorios locales donde encontramos los programas de intervención como los que aquí hemos analizado, el Estado es considerado el interlocutor privilegiado para articular las propuestas, darles mayor alcance y continuidad en el tiempo. En primer lugar, dado que el Estado (en sus diferentes escalas) es un actor clave en los territorios, las alianzas estudiadas poseen además un plus de legitimidad: el actor estatal inviste con su propia legalidad y representatividad democrática, a los actores económicos que proponen las acciones de intervención territorial. En segundo lugar, lejos de anclarse en territorios donde el Estado se encuentra “ausente”, las alianzas más sólidas y exitosas que han logrado los actores estudiados se establecieron allí donde el Estado había intervenido previamente y las poblaciones estaban ya empoderadas (por ejemplo con los programas de microcréditos nacionales y provinciales que incluyeron la formación de la población receptora de los mismos en San Lorenzo); donde el actor público había participado activamente en la puesta en marcha y el desarrollo de los programas, como demuestran los casos de los intendentes de Chabás (para la implementación del programa de préstamos de la RAS) y de Charata (para la construcción de un SUM y la mejora de las condiciones habitacionales del barrio Siglo XX); o donde el actor estatal se encuentra cooptado directamente por el actor económico (el caso de la Comuna de Pueblo San Andrés). Estos datos muestran que en el marco del neoliberalismo no se ha verificado un retroceso del Estado, ni a la inversa, un avance del mercado: se trata más bien de una reconfiguración de la política al servicio del mercado como programa político.

“El neoliberalismo no es el fin de la política sino una transformación de ella que reestructura las relaciones de poder en la sociedad. (...) El proceso abarca por un



lado el desplazamiento a niveles supranacionales de prácticas que antes se definían en términos de estado-nación y, por el otro, el desarrollo de formas subpolíticas 'por debajo' de la política en su sentido tradicional. En otras palabras, la diferencia entre el Estado y la sociedad, entre la política y la economía, no funciona ya como fundamento ni como frontera, sino como elemento y efecto de específicas tecnologías de gobierno neoliberales.” (Lemke et al., 2006:16)

Otro aspecto clave de la red como tecnología de poder, es que las propuestas y necesidades que habilitan las acciones solidarias surjan preferentemente de los territorios locales (barrios, pequeñas localidades rurales, instituciones, etc.). Esto no sólo significa un menor esfuerzo en términos de recursos, ideas y personas necesarias para pensar, implementar y darle continuidad a un proyecto de impacto social de parte de los actores que sostienen las acciones de intervención territorial, sino que además funcionan como un “depósito de confianza” que les aporta legitimidad. De esta manera, a través de la alianza con instituciones locales, “la organización no es un cuerpo extraño enclavado en la sociedad, sino un reflejo creíble y sustentable, a la vez que un agente de cambio y transformación” (Abadi, 2009:17). En otras palabras, la Red solidaria como la que aquí hemos analizado, es una cristalización institucional del agronegocio en un territorio determinado. En este sentido, el lugar de poder de la red debe ser leído en el marco del proceso de “sojización”: son los pilares involucrados en el negocio agrícola (la tecnología, el capital financiero, la gestión de la tierra y del trabajo, y, en particular, el modo de organización de la empresa-red) lo que impulsa esta modalidad de la solidaridad en red.

Como vimos, la incorporación de nociones clave del paradigma de los agronegocios, de valores e ideas que sustentan el capitalismo contemporáneo en las comunidades locales, no siempre procede de modo lineal, automático, sino que se encuentra continuamente desafiado por los significados, valores y prácticas correspondientes a las trayectorias de las comunidades locales. El proyecto de poder, si bien es permanente, nunca es definitivo, y la agitación de las redes del agronegocio puede ser pensada como parte de la respuesta a la necesidad de una permanente reconstrucción de la hegemonía del sistema capitalista, donde el mercado es aquel espacio de circulación de los recursos y los bienes, pero no la condición suficiente del funcionamiento de la economía: para que el mercado funcione se necesita cohesión social, gestión de conflictos, una ecología social pacificada y uniformada según un determinado modelo de pensamiento, un “cosmos” en los términos de

Weber. Para ello será necesaria la regulación moral tanto de los pobres, como de los actores que encarnan y sostienen los valores del modelo en los territorios clave para su desarrollo y profundización. En efecto, el horizonte de la normalización en el que trabaja la red como tecnología de poder es el de la moralidad. Ampliaremos esto en el próximo apartado.

## **La acción solidaria como dispositivo de gubernamentalidad**

Según la visión de los actores, con la crisis de 2001 apareció materialmente la “*urgencia del hambre*” que las manifestaciones sociales y los piquetes de los obreros desocupados cristalizaban, mientras los “*valores de la sociedad*” se volatilizaban al igual que los dólares de las cuentas bancarias. A esta crisis, respondieron con “acciones solidarias” que apuntaban al hambre de los cuerpos (los alimentos) y de las “almas” (la formación en valores).

Podemos pensar esta crisis fundacional para las dos asociaciones estudiadas como un “acontecimiento” (Foucault, 2008 y 2009) que abrió la posibilidad de un cambio en las configuraciones de poder. Como instancia de desestabilización del poder en la que se abre la posibilidad para los contrapoderes de incidir en la reproducción del orden social hasta ese momento vigente. Para los grupos de poder, deviene necesario volver a estabilizar, reactualizando la configuración de las relaciones de fuerza. Esa operación implica la incorporación de aquellos elementos que se presentan como contradictorios a la configuración de poder:

“cuando el capitalismo se ve obligado a responder a los puntos destacados por la crítica para tratar de apaciguarla (...) procede en esa misma operación a incorporar en su seno una parte de los valores en nombre de los cuales era criticado”. (Bolstanki y Chiapello, 2010:73)

Lo contrario-inherente de la acumulación capitalista es la pobreza, el despojamiento, el hambre. Los chicos mordiendo pan, los chicos y la leche, los chicos sucios, despeinados, con las zapatillas rotas, devienen en el “espectáculo” de la pobreza (Debord, 2002). La pobreza convertida en imagen, es incorporada en los escenarios de las exposiciones del sector del agro, donde se exhibe la pujanza, la tecnología y la ciencia que “*han venido para quedarse*”, como decía Guillermo

Sanandrés, que posibilitan una mayor acumulación de la renta agraria. Pero las imágenes de la pobreza y el hambre son un desprendimiento autónomo de lo real, es decir, pueden ser pensadas separadas/desconectadas de las condiciones concretas de las que esas imágenes fueron extraídas:

“Las imágenes que se han desprendido de cada aspecto de la vida se fusionan en un curso común, donde la unidad de esa vida ya no puede ser reestablecida. La realidad considerada parcialmente se despliega en un su propia unidad general en tanto que pseudomundo aparte, objeto de la sola contemplación. La especialización de las imágenes del mundo se recobra, cumplida en el mundo de la imagen autonomizada, donde el mentiroso se miente a sí mismo. El espectáculo en general, como inversión concreta de la vida, es el movimiento autónomo de lo no-viviente.” (Debord, 2002:13)

En el mismo movimiento por el cual se desconectan las condiciones concretas de la vida y sus imágenes, éstas se conectan a interpretaciones del “acontecimiento-crisis 2001”: *“la falta de valores como la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, etc.”* explican la necesidad de reestabilizar las configuraciones de poder, pero ahora incorporando esas imágenes, como representaciones de las contradicciones superadas. Las contradicciones son superadas a partir de la alienación del proceso mismo de reproducción del capital que posibilita, como afirman Bolstanki y Chiapello, que “el mentiroso se miente a sí mismo”, es decir, que crea efectiva, genuina y sinceramente que, a través de sus acciones solidarias, se revierte la pobreza, el hambre, la falta de instrucción, etc.. ¿Cuál es el mecanismo de esta desconexión?

En el capítulo 5 de este trabajo, observamos en detalle cómo la acción solidaria inaugurada por la Red del agro hace jugar a la soja como mediadora entre el donador y el donatario, construyendo un “dispositivo de gubernamentalidad” (Foucault, 2009) en los territorios estratégicos para el agronegocio como el sudoeste chaqueño, *“la pampa húmeda del norte”*. Foucault entiende por “gubernamentalidad” el conjunto de “instituciones, procedimientos, análisis y reflexiones, cálculos y tácticas que permiten ejercer esa forma bien específica, aunque muy compleja, de poder que tiene por blanco principal la población” (*Ib.*:136). Este trabajo mostró que la evolución del proyecto original de donaciones de soja del CR Charata va transitando por una red de instituciones capturadas en la red de saber y poder del agronegocio –los productores agrícolas, los acopiadores, las megaempresas de alimentos y sus distribuidores, los bancos, los colectivos de personas que realizan un trabajo voluntario: personas de

distinta pertenencia y origen social como docentes, profesionales de la salud, empresarios, religiosos, etc.–, y cuyo resultado final es el “gobierno” de las poblaciones periféricas de Charata. Es decir, el diseño de una territorialidad en la que se inscriben dinámicas sociales (la gestión de la comunicación en el barrio, los usos de los espacios comunes, el acceso a un posible trabajo en el taller de costura, etc.), símbolos de poder (el tanque de agua comunitario, el SUM), se construye identidad (familias laburantes y tranquilas vs. agresivos y zafados), se atiende a normas de salud (vacunación de los animales del barrio, control de caries en los niños, etc.) y de comportamiento (no robar, cuidar los bienes materiales, etc.).

En el apartado 5.5 se señaló además la “tonalidad moral” que va adquiriendo progresivamente dicho dispositivo de gubernamentalidad. En la acción fundacional que constituye a la soja como alimento entregado por fuera del mercado (donación), la RAS reproduce (y conecta) uno de los principales ejes del discurso sostenedor del modelo del agronegocio, a saber: que la Argentina es uno de los principales proveedores de alimentos al mundo, por un lado, y la producción de soja que, como se sabe, no es para consumo humano, por el otro. Gracias a la soja donada transformada en alimento, la RAS cumple con ese deber moral al que hacen públicamente referencia los actores del agronegocio, como por ejemplo Jorge Cazenave<sup>130</sup>:

“El mundo espera que la Argentina ocupe su lugar en la producción de alimentos. (...) Adaptarnos al mundo que viene es una responsabilidad nuestra, independientemente de las ideologías”. (La Nación, Suplemento Campo, 20/06/2009, pp. 7)

Por fuera del mercado y de las ideologías, la donación de soja se construye como una acción solidaria productora de comida para una población con hambre. Así, el origen de la soja y su destino solidario van construyendo otra geografía social: los efectos de las condiciones de su producción, en el marco de un modelo concentracionista y expulsor de la población rural, son revisados por los efectos de las acciones solidarias de los que lideran el modelo.

---

<sup>130</sup> Jorge Cazenave es productor agropecuario, fundador y vicepresidente de la Asociación Argentina de Producción Animal; fundador y presidente de Cazenave y Asociados; World Agricultural Forum Advisory Board desde 1997; analista de proyectos agropecuarios en Haití, Bolivia, Arabia Saudita, Indonesia y Marruecos. Se desempeñó como Ministro Consejero Agrícola de la Embajada Argentina en Washington (1994-96). Fue asesor de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación (1976-78) y de las comisiones de Agricultura de la Cámara de Diputados y de Senadores (1989-99); asesor y representante de la Sociedad Rural Argentina en Asuntos Internacionales (1976-78); subsecretario de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (1999-2001).

Parte del excedente de la producción de soja que genera una deuda social de los “ganadores del modelo” para con los empobrecidos y los expulsados, sale del circuito de producción de capital económico para transformarse en otro tipo de capital, el “capital solidario”, el cual es transferido a los pobres. Denominamos “capital solidario” al capital económico extraído temporalmente de su circuito de reproducción que posibilita acciones de intervención territorial solidarias, como las que este trabajo ha analizado. Estas acciones generan a su vez un plusvalor, una ganancia de la que se apropian los destinatarios de las acciones: Tanto para el caso de los habitantes del barrio Siglo XX (mejora de sus condiciones habitacionales, acceso a servicios de salud, de educación para los niños o de instrucción en oficios para las mujeres), para las ex-costureras del barrio Las Chacras de San Lorenzo (acceso a una red de contactos, a formación profesional, a financiamiento para la compra de maquinarias, etc.), como para los empleados de Agropecuaria Sanandrés (el taller como tiempo-regalo de reflexión para sí mismo, donde los participantes resultan “humanizados”). ¿En qué se convierte esa ganancia de la cual se apropian los destinatarios de las acciones solidarias?

Cuando la soja se convierte en un crédito a cobrar, el dispositivo solidario logra desencarnarla completamente de su estatus de poroto. En tanto dinero, la soja-crédito sirve para pagar a un colaborador en contrapartida de sus servicios, o para construir un SUM en medio de un barrio pobre, etc.. En virtud de los servicios o productos pagados con la soja-crédito se genera una ganancia que se convierte en una deuda para quien obtuvo el beneficio, cuya cancelación se inscribe en el registro comportamental: el acreedor espera un buen comportamiento como contrapartida del préstamo, de modo que la deuda del destinatario es cancelada en el plano moral.

De esta manera, cuando la donación de soja circula por el dispositivo de gubernamentalidad, el capital solidario genera otro tipo de capital, el “capital moral”, es decir una ganancia que resulta de la transformación de las preferencias éticas, de los valores que sustentan y hacen posible la reproducción de capital económico bajo un determinado modelo productivo. En el análisis de la filantropía victoriana de Valverde (1994) se encuentra una primera formulación de la producción de capital moral como resultado de las acciones de los filántropos:

“Esta transformación subjetiva se presenta como una deuda personal para con el filántropo; los testimonios de filántropos revelan, por lo general, una profunda

decepción cuando el intercambio retrasado no se corresponde con el tipo y la cantidad esperada de ganancia moral. La moneda con la cual el pobre paga lo que ha recibido es esa esencia elusiva interna, 'el carácter' (también llamado 'fibra moral')." (Valverde, 1994:189, traducción propia)<sup>131</sup>

Tal como observamos en el CR Charata, a través de la compleja cadena construida por la Red Agro-Solidaria, que va desde el grano de soja hasta la edificación de un sistema de valores, el CR puso en pie un dispositivo de gubernamentalidad en el cual fueron articulando actores, necesidades, capacidades y mercancías. El punto de llegada de la ruta de la soja mutante es el orden simbólico sostenido por la Red del agro: la cadena en la que se va transformando el don logra articular la dimensión económica y la moral. Por añadidura, la base social que reconoce la acción de "bien" realizada por la Red Agro-Solidaria, compuesta por la población de los barrios periféricos de Charata, se ve reintegrada al corazón de la sociedad del agronegocio, al ser reconocida como destinatario "digno" (moralmente adecuado) de sus dones.

Aquí yace la diferencia del dispositivo solidario con la práctica religiosa de la caridad<sup>132</sup>, la cual comprende donaciones puntuales ante una solicitud o por iniciativa propia, que no implican necesariamente una continuidad en el tiempo, metas u objetivos a alcanzar, ni requieren personal capacitado que se desempeñe en el seguimiento de los mismos. Baltera y Díaz (2005) y Agüero (2008) sostienen que la filantropía como acción individual (no corporativa) persigue motivaciones de carácter altruista que tampoco esperan o pretenden algún tipo de beneficio o retorno como resultado de las acciones realizadas. La caridad y la filantropía individual se identifican así con acciones relativamente espontáneas y no organizadas, distanciando el donante de la preocupación por el destino o la utilidad final del don. Por el contrario, en el marco del gerenciamiento de las acciones solidarias aquí analizadas, el donante espera un retorno, una devolución de parte del donatario que asume un carácter obligatorio, reconfigurando el don como una inversión que redunde en ganancia: el capital moral (Liverant, 2009; Ruonavaara, 1997; Valverde, 1994).

---

<sup>131</sup> "This subjective transformation is portrayed as owing to the philanthropist personally; philanthropist's reports often reveal profound disappointment when the delayed exchange does not realize the right kind and amount of moral profit. The currency with which the poor pay back what they have received is that elusive inward essence, "character" (also known as "moral fibre")."

<sup>132</sup> La práctica de la caridad como virtud de raigambre religiosa es una expresión de amor al prójimo en el que se reconoce a Dios.

Por otra parte, si, como afirma Deleuze (1990), “somos el dispositivo”, el dispositivo solidario no sólo moraliza a los “pobres” sino que también moraliza a quienes lo conforman y lo hacen funcionar. Mientras los destinatarios de la acción solidaria son contruidos como receptores pasivos (nombrados como “beneficiarios”), en la misma operación, aquellos que dan o gestionan los dones se contruyen como los que saben dar y dan aquello que saben que los otros necesitan (conocimiento, proyectos de desarrollo sociocultural, oficios, etc.). Para lograr la efectividad como la que se ha demostrado analizando las acciones del CR Charata, los voluntarios que lo integran deben uniformar sus valores sobre un mismo piso moral, como condición del funcionamiento y eficiencia del dispositivo. En efecto, hemos demostrado cómo el grupo de voluntarios que trabaja genuina y arduamente en Charata sostiene con su propia corporalidad y subjetividad, las precondiciones morales del modelo socioproductivo. Así, por ejemplo, el docente que integra el CR Charata y que apoya las retenciones a la soja como una “buena acción” en pos de la distribución de la riqueza, deberá revisar esa posición, dada su pertenencia a un colectivo sostenido materialmente por los actores que la han repudiado. Si querrá continuar usufructuando de los “beneficios” (“lo lindo”) de pertenecer a ese colectivo, de participar a las instancias de formación en Buenos Aires, “con todo pago”, de compartir los espacios sociales de los “exitosos” de la ciudad, quienes los participan así de sus privilegios sociales, deberá adecuar su posición sobre las retenciones a la del colectivo sostenido por el agro. Los actores del agronegocio, por su parte, llevando las acciones solidarias a los escenarios de las jornadas y las exposiciones sectoriales, producen una imagen de sí mismos como “socialmente responsables” y “solidarios” que contribuye a su legitimación respecto a otros grupos dentro del mismo sector que no inscriben sus prácticas productivas bajo el modelo de agronegocios o son más refractarios a aceptar sus implicancias<sup>133</sup>.

Además del trabajo de construcción de una subjetividad con los valores “correctos”, el dispositivo solidario abre un espacio de interacción que, aún teniendo un objetivo de transformación de la realidad, se sitúa por fuera de “lo político”. Tal como señala Balsa (2006b), esta operación de despolitización es complementaria a la

---

<sup>133</sup> Para un análisis de la construcción del posicionamiento del agronegocio como ideología y práctica productiva dominante dentro del sector del agro argentino, respecto a otras ideologías y concepciones de la actividad agrícola, véanse Hernández (2013) y Balsa (2007).

universalización de los intereses de la clase dominante: “Si los intereses ya no son particulares, sino generales, deben quedar fuera del juego de la política. Sólo resta 'administrar' el bien común” (*ib.*:24), inscribiéndolo en el horizonte de la moralidad. En efecto, desde el territorio “del bien” o de “lo bueno”, los actores de la solidaridad se constituyen o bien en mediadores entre la “sociedad” (en este caso encarnada en los habitantes del barrio) y el mundo político (partidos políticos, funcionarios de gobierno, etc), o bien, desde el modelo de la eficiencia empresarial, en articuladores entre ambos polos. Tanto la posición de mediador como la de articulador se construyen desde la caracterización del actor solidario como “neutral” y carentes de “intereses” mezquinos, en contraposición a la figura del “político” que sólo busca los votos para garantizar su lugar de privilegio. El carácter moral del intercambio que habilita el dispositivo solidario lo distingue de la lógica del puntero político que intercambia votos por bienes o servicios, mediando entre los clientes (las clases populares) y los patrones políticos o funcionarios (Auyero, 2004), encuadrándose por fuera de la arena política.

Asumiendo la necesidad de travestirse en “apolítico” –como reconocían los mismos funcionarios públicos en Charata–, el Estado en su versión más local e imaginariamente más “cercana a la gente”, lleva adelante acciones de desarrollo tercerizándolas en las organizaciones de la sociedad civil como la Red Agro-Solidaria. La lógica del dispositivo solidario subsume así las políticas públicas a los “proyectos” que la Red determina. Con esta “privatización de la acción estatal” (Hours y Selim, 2014), los vecinos de un barrio como Siglo XX se ven interpelados por organizaciones como la que observamos, cuya legitimidad para llevar adelante cambios e intervenir en el territorio deriva a la vez del orden global –la economía política de la soja– y del local, –la delegación de autoridad del Estado municipal–.

Asimismo, cuando el capital solidario resulta de beneficios fiscales sobre las ganancias, el “endeudamiento” de los destinatarios se corresponde con el “empobrecimiento” del Estado y con la privatización de la preocupación por los “pobres”. Esto se observa especialmente en el análisis del programa de préstamos solidarios puesto en marcha en San Lorenzo.

“La superación de las fronteras nacionales bajo el impulso de la globalización induce una redefinición del rol de los Estados nacionales. La subsidiariedad se da por arriba (las denominadas organizaciones internacionales) y por debajo (las colectividades



regionales y locales), pero también mediante la transferencia a través de los movimientos asociativos. En lugar de un desarrollo impulsado directamente por los gobiernos de los Estados-nación, en la lógica de lo que se ha denominado el intervencionismo keynesiano, se extiende la creencia de que el interés privado es capaz de satisfacer las necesidades colectivas de la sociedad. Las organizaciones llamadas no gubernamentales, y su peso en la difusión de dispositivos de microfinanzas es considerable, por lo tanto, son un vector clave de esta pseudo privatización de las acciones públicas”. (Guérin y Servet, 2005:57, traducción propia)<sup>134</sup>

Este dispositivo solidario moralizante es la clave para entender cómo los sectores sociales que han sufrido las consecuencias negativas del avance del modelo y que por ello podrían operar como agentes de cambio, terminan incluidos en el mecanismo de la construcción de legitimación social del agronegocio. El siguiente apartado cierra este trabajo, retomando la pregunta de investigación que dio origen a este recorrido.

## **La construcción de legitimación social del agronegocio**

Comprender cómo el agronegocio se legitima socialmente constituyó el principal objetivo de este trabajo. Los dispositivos de intervención territorial analizados muestran que, a través de un proceso de regulación moral, el modelo de producción capitalista de los agronegocios, logra la gestión de los asalariados de la ruralidad contemporánea, de los sectores medios que se incorporan con su trabajo voluntario en dispositivos solidarios y de los excluidos del sistema. Este proceso de regulación moral se inscribe territorialmente en el marco de la “solidaridad”. El dispositivo solidario no constituye simplemente un paliativo de los efectos negativos del capitalismo, ni un dispositivo de solución de conflictos generados por el avance y la intensificación del modelo, ni cumplen una función constrictiva<sup>135</sup> que consiste en limitar racionalmente el proceso de acumulación capitalista. Del mismo modo, el

---

<sup>134</sup> “Le dépassement des frontières nationales sous l’impulsion de la mondialisation induit une redéfinition du rôle des Etats nationaux. La subsidiarité se fait par le haut (les organisations dites internationales) et par le bas (les collectivités régionales et locales) mais aussi par un transfert via les mouvements de type associatif. A la place d’un développement directement impulsé par les gouvernements des Etats-nations, dans la logique de ce que l’on a appelé l’interventionnisme keynésien, se diffuse la croyance que l’intérêt privé est à même de répondre aux besoins collectifs de la société. Les organisations dites non gouvernementales, et leur poids dans la diffusion des dispositifs de microfinance est considérable, sont dès lors un vecteur essentiel de cette pseudo privatisation des actions publiques”.

capital moral que genera el dispositivo solidario no es simplemente un resultado ideológico (como se podría sostener desde la perspectiva marxista), su producción tampoco se reduce a una precondition de la acumulación de capital económico (como resultaría desde la perspectiva weberiana), sino que deriva de un mecanismo de perfeccionamiento racional de la finalidad específica que el capitalismo supone, esto es, la transformación permanente del capital en más capital. En el corazón solidario de los programas de intervención territorial que hemos estudiado yace, en efecto, un mecanismo de perfeccionamiento de la racionalidad capitalista.

Un primer aspecto de este mecanismo, como ya han señalado diversos autores (Guérin y Servet, 2005; Servet, 2012; Baumann y Servet, 2010), es el de la financierización de las relaciones sociales. Como hemos observado en el capítulo 4, con el estudio de un programa de micropréstamos, el proceso de monetarización global alcanza los “excluidos del sistema” como expresión de la normalización de todas las actividades productivas bajo la economía capitalista. El caso que analizamos en el capítulo 4 profundiza aún más esta dinámica, dado que la mercantilización alcanza la esfera de los valores: tanto la solidaridad (grupo de garantía solidaria), la confianza (ser fiable), como la responsabilidad (cumplir con los compromisos asumidos) quedan resignificados en función de la capacidad de reembolso de los préstamos de parte de las personas. En otras palabras, las relaciones entre los individuos quedan ancladas en el pago: una persona puede ser considerada confiable, responsable y solidaria, si posee liquidez suficiente para saldar su deuda, esto es, cada una de las cuotas del préstamo en tiempo y forma. Es en la puesta en juego de estos valores –cuya construcción remite a lo local– en el proceso generalizado de financierización de las relaciones sociales, que lo global informa lo local, quedando ensamblado a una trama social reconfigurada y reconfigurante.

Pero existe otro aspecto de este mecanismo que constituye un aporte de nuestra investigación: como vimos en el apartado precedente, la producción de un plusvalor en la forma de capital moral distingue el dispositivo solidario contemporáneo de las prácticas ligadas a la caridad, donde puede existir un beneficio para el donatario, pero nunca un “interés”, cuya ambición remite específicamente a la lógica capitalista,

---

<sup>135</sup> Bolstanki y Chiapello hablan de los “dispositivos constrictivos” como los únicos capaces de proporcionar credibilidad al espíritu del capitalismo, pues “permiten incorporar pruebas de realidad que ofrecen elementos tangibles con los que responder a las denuncias” (2010:69).

tal como sostiene Weber. Regulación moral y económica se sostienen recíprocamente en una estructura de reproducción ampliada y diversificada del capital: en Villa María y en Pueblo San Andrés se disciplina y se reforma moralmente a los asalariados y a los habitantes del territorio; en Charata y en San Lorenzo se integra moral y materialmente a los excluidos del capitalismo. El capital moral producido por el dispositivo solidario reingresa así al circuito de reproducción de capital económico del que había sido retirado bajo la forma de capital solidario.

El análisis del patronazgo y los dispositivos de disciplinamiento de la fuerza de trabajo implementados en Agropecuaria San Andrés (apartados 6.2 y 6.4), muestra además que la fuerza que obliga al pobre a devolver el don en términos morales no resuelve simplemente la cuestión de la continuidad del lazo social. Dicha obligación emerge, en primer lugar, de la condición de despojamiento y miseria de los asalariados y por tanto la fuerza obligatoria es una coerción de tipo material. En segundo lugar, la obligación de devolver remite a la construcción afectiva de las personas: sentimientos de empatía, de identificación, y también de culpa ante la posibilidad de decepcionar a quien da, forjados en el marco de las relaciones de patronazgo y de los espacios de los talleres en valores implementados por la empresa. Por lo tanto, la fuerza que obliga a devolver el don posee tanto un elemento material como uno afectivo. Estas estructuras relacionales coercitivas muestran la construcción de la legitimación social como producto de la dominación y la disciplina, pero al mismo tiempo, se articulan con un proceso individual reflexivo donde el sujeto se construye a sí mismo como parte de un grupo social dado. Un ejemplo de esta articulación se desarrolló en el capítulo 3, donde vimos cómo los talleres permiten la toma de la palabra (*“dejar salir, largar todo, expresarse”*, en los términos de los empleados) sobre cuestiones individuales. Llevando las cuestiones personales/domésticas al ámbito laboral en el espacio circunscripto del taller, *“el personal se siente valorado como persona”* (como afirman los facilitadores de la Fuviva) y, cuando vuelven al ámbito productivo, pueden recuperar *“la alegría de trabajar”* con otros con los cuales ha compartido experiencias y cuestiones personales y, por tanto, ha generado lazos de confianza y de pertenencia. La cuestión de la confianza ha atravesado toda la investigación, desde la negociación del trabajo de campo, hasta las dinámicas observadas y los discursos registrados de los propios

actores. La confianza es la creencia que permite al sujeto su entrega consciente ante un destino que le concierne pero que no controlará completamente. Los lazos de confianza se construyen sobre esa falta intrínseca y es en esa falta constitutiva donde una voluntad de poder puede encontrar el espacio para imponerse.

La regulación moral, tal como este trabajo la caracteriza, pone en evidencia que no se trata de un proceso de comunicación de carácter emotivo, como el supuesto por la dominación carismática (Weber, 2012) específicamente irracional, extraña a toda regla, extraña a la economía, sino de un proceso de regulación racional-moral que toma los afectos y la dirección de la conciencia como el anclaje último del proceso de interiorización de la racionalidad capitalista en las personas.

“La taylorización del trabajo consiste en tratar a los seres humanos como máquinas. Pero el carácter rudimentario de los métodos empleados, precisamente porque se insertan en una perspectiva de robotización de los seres humanos, no permite poner directamente al servicio de la obtención de beneficios las propiedades más humanas de las personas: sus afectos, su sentido moral, su honor, su capacidad de invención. Al contrario, los nuevos dispositivos que reclaman un compromiso total y que se apoyan en una ergonomía más sofisticada, integrando las aportaciones de la psicología posbehaviorista y de las ciencias cognitivas, precisamente y hasta cierto punto, porque son más humanas, penetran también más profundamente en el interior de las personas, de las que se espera que se entreguen –como suele decirse– a su trabajo, haciendo posible así una instrumentalización de los seres humanos precisamene en aquello que los hace propiamente humanos” (Bolstanki y Chiapello, 2010:151)

El capitalismo contemporáneo exige un alto nivel de compromiso con la acumulación que debe poder arraigarse en la construcción afectiva las personas y desde allí, debe poder devenir una fuente de entusiasmo. Nuestro trabajo muestra que el capitalismo contemporáneo desplaza la clave del incremento de la productividad a la gestión moral-afectiva del personal, a los fines de direccionarlos hacia la intensificación y la reproducción de los procesos de acumulación de la renta.

Ese anudamiento entre moral y afectividad que posibilitan los espacios de los talleres (vistos como tiempo-regalo), esa construcción subjetiva lograda en ese marco normativo, es el núcleo del ejercicio del poder. El centro del poder no yace en la efectividad del control, del disciplinamiento (éstos serían sus efectos), sino en la producción de sujetos conscientes de sí mismos<sup>136</sup> que eligen libremente “entregar” su vida al capital, en el marco de la reflexividad permitida por el taller. Los talleres

<sup>136</sup> De acuerdo a las categorías gramscianas, estaríamos hablando aquí de producción de ideología, en cuanto, para Gramsci “la ideología no es la justificación mistificada-mistificadora de un poder de clase ya constituido, es el terreno en donde los hombres adquieren conciencia de sí mismos” (Mouffe, 1991:217).

son espacios privilegiados donde se conducen las conciencias. La visión de la esposa del gerente administrativo de Agropecuaria Sanandrés resume esta articulación entre disciplinamiento (“*uniformidad de las conductas, ser un regimiento*”), coerción (“*imposición*”), construcción de pertenencia a un grupo social (“*ser familia*”) y la devolución de los dones en el plano moral (“*brindarse, deber la vida*”). Aquí vemos más específicamente cómo la inclusión en un grupo social impone concepciones del mundo funcionales a la persistencia de su posición de poder:

*Si vos encuestás la gente que trabaja ahí vos te vas a encontrar con un factor que es la conducta en cuanto a horarios, responsabilidad... La gente que trabaja ahí **tenemos conductas similares**. Lo hemos charlado miles de veces. Decimos: “nosotros somos un regimiento, un regimiento a parte”, (...) por los horarios, por las conductas, por la forma de hacer: hacés una casa, viajás, formás una familia, tratás que los chicos estudien lo máximo posible, de lo que les guste, pero que estudien, que se incorporen a la sociedad, a distintas comisiones, que trabajen por el pueblo, esos son factores que vos ves en común entre los que trabajamos ahí, pero **es porque los imponen**. (...) Para mí **somos una gran familia**, todos los que trabajamos ahí. (...) nosotros nos brindamos y ellos nos abrieron las puertas. Entonces **es como que les debés la vida**. [Entrevista 20/01/2012]*

Los talleres, como espacio-tiempos reflexivos entregados como dones (“*la empresa regala ese tiempo a los empleados*”), se construyen como espacios de equivalencia moral (“*todos somos iguales, porque todos somos personas*”), donde la relación entre personas “*desnudas*” de títulos, cargos, conocimientos, posesiones y todo lo que ello implica en términos de capital social y simbólico, genera un horizonte de igualdad moral universal en el que los participantes de los talleres se inscriben: el dueño de la empresa, el gerente de finanzas, el de personal, el gerente de producción, el guardia de seguridad, el empleado contratado a destajo y el contratado a tiempo completo, la cocinera y la mucama, etc. participan juntos de estos espacios. Lo que se pone en juego allí es la concepción de un sujeto “emancipado de lo social, libre de todo orden colectivo e igual a todos los demás seres humanos y en cuanto tal encarna la humanidad” (Stolcke, 2001:20-21).

La resignificación de la participación a los talleres como una adhesión obligatoria a aquello que la empresa considera un “*buen comportamiento*” permite conectar estos rasgos con la producción de “un sujeto subjetivado por la extracción de verdad que se le impone” (Foucault, 2009:219). Los talleres son dispositivos de extracción de verdad, “verdad de interioridad, verdad oculta del alma a través de la cual se ejercerá el poder del pastor y la obediencia (...) y pasará la economía de los

méritos y deméritos” (Ib.:218). El mecanismo de los talleres extrae verdad que se vuelve conciencia colectiva y que es susceptible de ser “direccionada”, “conducida”. Así, en el corazón del capitalismo contemporáneo encontramos reactualizados los procedimientos del pastorado como “economía de las almas” (Ib.:222-223). Este perfeccionamiento del control del territorio que la familia Sanandrés viene ejerciendo desde hace 150 años, le garantiza una base social estable que sostiene y reproduce su posición de poder en el territorio. En efecto, el capítulo 6 vimos que los tres mecanismos principales que caracterizan el ejercicio del poder en Pueblo Sanandrés son: la incorporación de los empleados en un sistema de relaciones de patronazgo, la creación y el control de las instituciones comunitarias y la implementación de talleres en valores para empleados de la empresa, docentes de las escuelas, empleados de la Comuna y de la biblioteca pública. Sólo a partir de la restitución de estos tres mecanismos como partes de un todo, se vuelve inteligible el modo de dominación específica de una élite rural contemporánea que estructura desigualdades persistentes (Tilly, 2002) y define categorías sociales –donde los espacios de socialización constituyen una materialización más acabada de las mismas– institucionalizando el par categorial habitantes/extraños.

Un último aspecto a señalar concierne la hipótesis sobre una nueva y más compleja subordinación de la política a la economía. El control de la población desocupada, generada por el aumento de la tecnificación necesaria al capitalismo contemporáneo, está siendo delegado a la población ocupada: los asalariados que trabajan en los departamentos de RSE o en las fundaciones empresariales, el voluntariado corporativo en el marco de la RSE, los voluntarios de asociaciones como la RAS que poseen otras actividades económicas y que dedican su tiempo libre a los pobres o los asalariados de asociaciones solidarias que trabajan para generar recursos y proyectos que integren a los desocupados al tejido socioeconómico, como decía la vicepresidente segunda de la RAS nacional: *“para lograr esa inclusión de la persona que habrá recuperado su dignidad y será valorada por su familia y por la comunidad”*.

Desde nuestro punto de vista, la RSE debe ser entendida en el marco más amplio de la economía política, en el que los dispositivos de intervención territorial ensamblan, a nivel local, la acción estatal, la de los actores económicos y la de las

organizaciones de la sociedad civil, y a nivel global, las instituciones reguladoras del sistema capitalista transnacionalizado: los organismos multilaterales. Los dispositivos solidarios no sólo posibilitan la intensificación de la producción de capital, sino que difunden visiones de los actores involucrados en la gestión de la pobreza: la lentitud e ineficiencia del Estado como *“paquidermo burocrático”* contrapuesta a la *“flexibilidad y la rapidez de las organizaciones de la sociedad civil”*, es revisitada por los *“estratégicos”* actores económicos. En particular, los actores económicos proyectan en la articulación con el Estado, la posibilidad de escalar las acciones y otorgarles legitimidad en sentido weberiano fuerte (legalidad) y, por otra parte, ven en la conformación de organizaciones civiles a partir de referentes locales, la posibilidad de lograr anclajes territoriales sólidos que permitan intervenciones territoriales sostenidas en el tiempo.

En este sentido, las intervenciones de las empresas del sector del agro en los territorios demuestran una tendencia a superar una primera etapa *“benevolente”*, más ligada a una acción desde la filantropía individual, dado que han asumido la complejidad de los problemas a los que se enfrentan. En una Jornada de RSE organizada por la RAS, Daniel Arroyo (de la asociación Poder Ciudadano), en su ponencia, afirmaba que la articulación público-privada es necesaria dado que las problemáticas como la *“pobreza estructural”*, la *“informalidad laboral y la dificultad que conlleva para acceder al circuito de crédito”*, y la *“desigualdad de ingresos [constituyen] una brecha que es necesario disminuir porque representa una fuente de conflicto”* (RC, 10/11/2011). Las alianzas exitosas entre el CR Santa Fe y la municipalidad de Chabás, por ejemplo, demuestra cómo la herramienta del microcrédito ha funcionado aportando *“soluciones”* más elaboradas que un simple comedor o asistencia nutricional o de salud básica a *“poblaciones empobrecidas”*. Así, a través acciones que generan *“desarrollo comunitario”*, el sector puede posicionarse frente al Estado como un eficiente colaborador para la resolución de problemas que conciernen directamente a la esfera pública y tener un mayor respaldo a la hora de negociar sus demandas a los fines de potenciar su crecimiento. La finalidad de sus acciones no se acota a *“la resolución eficiente de problemáticas sociales”*, dado que las empresas, al encarnar el espíritu del capitalismo (Bolstanki y Chiapello, 2010:46), se constituyen como la principal instancia de difusión de

valores, ideas y prácticas, en definitiva, de la base moral que sustenta el capitalismo.

Esta investigación ha identificado la presencia de organismos multilaterales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco de la conformación y el accionar de las asociaciones del sector del agro. Queda por responder, sin embargo, cuál es el rol de los organismos multilaterales como fuente de modelos de intervención y de aparatos conceptuales, cómo se ensamblan estas instancias transnacionales en dispositivos de intervención territorial, solidarios o de otro clase. Futuras investigaciones que aborden la articulación público-privado-supranacional podrían completar el conocimiento sobre los dispositivos de intervención territorial como “máquinas” de perfeccionamiento de la lógica capitalista.

Una última reflexión concierne los actores estudiados en su calidad de “organizaciones de la sociedad civil”. Tanto el discurso de los actores como construcciones teóricas de relevancia, acentúan la separación entre empresas y sociedad civil<sup>137</sup>, asignando a esta última una capacidad de construcción democrática a partir de su pluralidad constitutiva. En primer lugar, como hemos mostrado en particular en los capítulos 1 y 7, los datos muestran que estas organizaciones de la sociedad civil están constituidas por los actores económicos, sus recursos son los recursos de los actores económicos, el personal que trabaja “solidariamente” incluye sus asalariados o incluso sus directivos, su racionalidad es la racionalidad de los actores económicos: la lógica de la ganancia permite la producción de capital moral a partir del capital solidario, el cual incide en la reproducción de capital económico. En segundo lugar, siguiendo una perspectiva gramsciana, la sociedad civil es el conjunto de instituciones (que incluyen los actores económicos) que expresan la hegemonía política y cultural de un grupo social (Gramsci, 2009:290; 2007c C12§1:1518 y 2007a C4§49:476), es decir, si bien se trata de un espacio heterogéneo y disputado, no puede pensarse sin la injerencia y la actividad de los actores económicos en los procesos de construcción de hegemonía de un modelo socioproductivo. Procesos

---

<sup>137</sup> La perspectiva habermasiana, por ejemplo, distingue entre el nivel institucional de la sociedad civil (donde tiene lugar la acción comunicativa), el nivel del Estado y el nivel del mercado.



éstos que abarcan otros ámbitos de lo social y otras modalidades de construcción colectiva, además de la producción de legitimación social que aquí hemos estudiado<sup>138</sup>.

La “responsabilidad social empresaria” es el marco de sentido en que una empresa queda habilitada para realizar acciones de diversa índole en un territorio determinado, acciones que son pensadas como intrínsecamente convenientes o provechosas para dicho territorio. Y es un marco de sentido privilegiado (o preferido por los actores económicos, pero de ninguna manera el único) donde se pone el marcha el proceso de regulación moral que hemos descripto, a los fines de preparar una población para participar activamente en la lógica de reproducción del capital.

El cemento ideológico que liga la actividad de una empresa, una asociación civil y los sectores empobrecidos que genera la máquina de acumulación capitalista es la búsqueda del “bien común”, que asegura una ganancia compartida: “todos ganan”. Esta referencia al “bien común” es característica del nuevo espíritu del capitalismo. Como afirman Bolstanki y Chiapello, ligar el progreso material individual al bienestar social común/colectivo logró legitimar tanto los objetivos como el motor del capitalismo (2010:51).

“La incorporación del utilitarismo a la economía permitió que se asuma como 'natural' que todo lo que es beneficioso para el individuo lo es también para la sociedad. Y por analogía, todo lo que engendre beneficios (y sirva por tanto al capitalismo) sirve también a la sociedad. El crecimiento de la riqueza en sí independientemente de quien sea el grupo de actores que se beneficien por ello, deviene en un indicador de 'bien común’” (*Ib.*:49-50).

En síntesis, los dispositivos de legitimación e intervención territorial analizados resultan de la modalidad organizacional de la producción en el contexto del capitalismo contemporáneo, de la flexibilidad y el compromiso requerido a las personas, de la distancia física que los procesos de deslocalización/

---

<sup>138</sup> Véase por ejemplo, la construcción de hegemonía a partir de la articulación entre la “alianza de clases” como acuerdo entre sujetos políticos, la “dirección intelectual y moral” de la clase dominante, y la “difusión de un modo de vida” como precondition de la aceptación de la dominación, en Balsa (2006b). Más específicamente para el sector que aquí hemos estudiado, véase la construcción de “agrohegemonía” (Newell, 2009) a partir de tres pilares: el poder material (la propiedad intelectual de las semillas, el peso en la recaudación de impuestos nacional y el mercado internacional de commodities), el poder institucional (inserción en las instituciones públicas como comisiones, secretarías, etc.), el poder discursivo (fundamentalmente a través de los medios de comunicación, pero también conferencias, seminarios, etc.). Sin embargo, el análisis de Newell resuelve muy rápidamente la cuestión de la aceptación social de la agrobiotecnología en razón de su promoción a través de los grandes medios de comunicación locales con intereses económicos ligados al sector del agro y de la trasmisión en las escuelas de contenidos favorables a dicha aceptación (*Ib.*:37).

desterritorialización imponen. Modalidad organizacional que necesita de mecanismos de autocontrol y autodisciplinamiento para sostenerse y que es la forma específica que le cabe a la estructura organizacional de los agronegocios, cristalizada emblemáticamente en la figura de la empresa-red. El dispositivo de gubernamentalidad analizado prepara a los asalariados para que asuman ese compromiso (la formación en valores, pero también la formación en conceptos clave como el de “red”), integra a los excluidos al consumo (microcréditos), o les ofrece apropiarse –aunque sea selectivamente– de símbolos de poder (el SUM del barrio siglo XX, los espacios de la estancia de San Andrés, etc.). Estos dones constituyen la habilitación para la puesta en marcha de un proceso de intervención territorial que instala una voluntad de poder.

Esta investigación demuestra que el modelo de agronegocios construye legitimación social a través de un sistema de regulación moral, el cual, a partir del ensamblado de plusvalor (capital solidario y capital moral) y deuda, posibilita la construcción de subjetividades propicias a la aceptación de dicho modelo productivo. El corazón solidario del agronegocio es esa configuración reticular de poder basada en la pobreza como espectáculo, es decir, como representación alienada de las condiciones de la acumulación capitalista, donde excluidos, asalariados, empresas y Estado configuran la posibilidad de su continuidad como modelo exitoso.

## BIBLIOGRAFÍA

AAPRESID, Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (2012), “Evolución de la superficie en siembra directa en Argentina. Campañas 1977/78 a 2010/11”. Documento disponible en [www.aapresid.org.ar](http://www.aapresid.org.ar) (consultado en abril 2013).

Abadi, S. (2009), “Para crear Redes y trabajar en Red hay que pensar en Red”, en *Darsecuenta*. Rosario, año 2, n° 4, febrero, pp. 16-17.

Acquier, A. y F. Aggeri (2008), “Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE”, *Lavoisier - Revue française de gestion*, vol. 1, n° 180, pp. 131-157.

Agüero, F. (2008), “La promoción de la responsabilidad social empresarial en América Latina”, en Sanborn C. y F. Portocarrero (ed.), *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.

Albaladejo, C. (2013), “Dinámica de la inserción territorial de la agricultura pampeana y emergencia del agribusiness”, en Gras C. y V. Hernández (coord.), *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorios en la Globalización*. Buenos Aires, Biblos, pp. 67-95.

Althabe, G. y V. Hernández (2005), “Implicación y reflexividad”, en Hernández *et al.* (comps), *Etnografías Globalizadas*. Buenos Aires, Ediciones SAA, pp. 71-90.

Althabe, G. y F. Schuster (comp.), (1999) *Antropología del Presente*. Buenos Aires, Edicial.

Andreasen, A. (1996), “Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner,” in *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre. Disponible en: <https://hbr.org/1996/11/profits-for-nonprofits-find-a-corporate-partner> (consultado en enero 2015).

Anlló, G.; Bisang, R. y G. Salvatierra (ed.) (2010), *Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor*. Santiago de Chile, CEPAL, Colección Documentos de Proyecto.

Auyero, J. (2004), *Clientelismo político. Las caras ocultas*. Buenos Aires, Capital intelectual.

Azais, C.; Corsani, A. y P. Dieuaide (2001), *Vers un capitalisme cognitif*. Paris,

L'Harmattan.

Balsa, J. J. (2006a), *El Desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones sociales en la agricultura bonaerense, 1937-1988*. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes Editorial.

Balsa, J. J. (2006b), “Las tres lógicas de la construcción de hegemonía”, en *Theomai*, n° 14, pp. 16-36.

Balsa, J. J. (2007), “La ideología de los productores rurales pampeanos y su análisis en términos de las disputas hegemónicas”. V Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Balsa, J. J. (2008), “Transformaciones en la agricultura pampeana en las últimas décadas y su relación con el conflicto agrario”. X Jornadas de Investigación del Centro de Investigaciones Geográficas y del Dpto. de Geografía, La Plata. En: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.794/ev.794.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.794/ev.794.pdf)

Baltera, P. y E. Díaz (2005), “Responsabilidad social empresarial: alcances y potencialidades en materia laboral”, Cuaderno de Investigación N° 25. Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.

Bandieri, S. y G. Blanco (1996), “La historia agraria argentina en los siglos XIX y XX: una síntesis pendiente”, en *Noticiero de Historia agraria*. SEHA, n° 11, pp. 133-150.

Barnes, J. (1968), “Networks an political processes”, en Swartz M. J. (ed.), *Local-Level Politics: Social and Cultural Perspectives*. Chicago, Aldine.

Barsky, O. y J. Gelman (2009), *Historia del agro argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires, Sudamericana.

Baumann, E. y J. M. Servet (2010), “La microfinanza, una extensión de los mercados financieros. Reflexiones a partir de experiencias en tres continentes”, en Hernández V. (comp.), *Trabajo, conflictos y dinero en un mundo globalizado*. Buenos Aires, Biblos.

Bisang, R. (2009), “Las agroindustrias frente a la crisis ¿del boom al desencanto o una nueva oportunidad para el desarrollo? Algunas reflexiones preliminares”. Buenos Aires, CEPAL. Disponible en: [www.oered.org](http://www.oered.org) (consultado en abril 2013).

Bisang, R.; Anlló, G. y M. Campi (2008), “Una revolución (no tan) silenciosa.

Claves para repensar el agro en Argentina”, en *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, 48, 190, pp. 165-207.

Bisang, R. y G. Gutman (2001), “Agrofood networks and regional accumulation. Which is the institutional framework needed?”. III International Conference on Agro-food Chain Economics and Management. San Paolo, Pensa.

Bisang, R. y B. Kosacoff (2006), “Las redes de producción en el agro argentino”. XIV Congreso Anual de Aapresid, 8 al 11 de agosto. Bolsa de Comercio de Rosario (Santa Fe).

Bisang, R. y S. Sztulwark (2005), *Tramas productivas de alta tecnología y ocupación. El caso de la soja transgénica en la Argentina*. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Bolstanki, L. y E. Chiapello (2010), *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, Akal ediciones.

Bourdieu, P. (2007), *El sentido práctico*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Cafiero, M. B. (2010), “La intervención social de las empresas: reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de Responsabilidad Social Empresarial”, en *Economía y Desarrollo*, Universidad Autónoma de Colombia, pp. 147-168.

Campetella, A.; González Bombal, I. y M. Roitter (2000), “Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina”, en Roitter, M. e I. González Bombal (comp.), *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires, Cedes.

Capron, M. (s/f) “La responsabilité sociale d'entreprise”. París, Institut de Recherche en Gestion, IAE. Disponible en <http://mtpf.mlab-innovation.net/assets/ressources/PDF%20OK/Capron%20VF.pdf>

Carabajal, M. I. (2013), *Tecnología y conocimiento en el agropampeano: (De) construyendo las redes comerciales del agronegocio*. Tesis de licenciatura en Ciencias Antropológicas. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Castagna, A. I. y M. L. Woelflin (1999), “Desarrollo económico en el Gran Rosario. Nuevas condiciones y perspectivas”. IV Jornadas Facultad Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, UNR.

Charlot, B. (2007), *La relación con el saber. Elementos para una teoría*. Buenos Aires, Libros del Zorzal.

Chazarreta, A. S. (2013), “La organización de la burguesía y su relación con el Estado: el caso de la burguesía vitivinícola a partir de la década de los 90”, en Gras C. y V. Hernández (coord.), *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorios en la Globalización*. Buenos Aires, Biblos.

Córdoba, M. S. (2013), “La ruralidad hiperconectada: dinámicas de la construcción de redes en el sector del agro argentino”, en Gras C. y V. Hernández, *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorios en la Globalización*. Buenos Aires, Biblos.

Corsani, A. (2003), “Le capitalisme cognitif: les impasses de l'économie politique”, en Vercellone C. (dir.), *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel?* Paris, La Dispute.

Craviotti, C. (2014), “Agricultura familiar-Agronegocios: disputas, interrelaciones y proyectos”, en *Territorios*, n° 30, pp. 17-38. Bogotá, Universidad del Rosario Editorial. Disponible en: [dx.doi.org/10.12804/territ30.2014.01](http://dx.doi.org/10.12804/territ30.2014.01)

Curcio, S. ; De Jesus, M.; Quirolo, M. E. y A. S. Vilker (2010), “Análisis de los determinantes de la variabilidad de los precios de las principales commodities exportadas por América Latina”. XI Jornadas Nacionales y Latinoamericanas Actuariales (Facultad de Ciencias Económicas-UBA). Buenos Aires.

Davis, J. H. y R. A. Goldberg (1957), *A Concept of Agribusiness*. Boston, Harvard University.

Deambrosi, N. (2012), “Análisis de la dinámica urbano-rural a partir de un estudio de caso sobre trabajo ladrillero en el sudeste santiagueño”, en *Question*, vol. 1, n° 36, pp. 127-140. Disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1642> (consultado en marzo 2015).

Debord, G.-E. (2002), *La sociedad del espectáculo*. Madrid, Editora Nacional.

De Imaz, J. L. (1964), *Los que mandan*. Buenos Aires, EUDEBA.

Deleuze, G. (1990), “¿Qué es un dispositivo?” en AAVV, *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona, Gedisa.

Desalvo, A. (2013), “Migraciones estacionales: el caso de los trabajadores santiagueños en el despanojado de maíz (2009-2012)”, en *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 22, Santiago del Estero. Disponible en: [http://www.unse.edu.ar/trabajoy\\_sociedad/22%20DESALVO%20migraciones%20estacionales.pdf](http://www.unse.edu.ar/trabajoy_sociedad/22%20DESALVO%20migraciones%20estacionales.pdf) (consultado en

marzo 2015).

Dienhart, J. W. (1988), “Charitable Investments: A Strategy for Improving the Business Environment”, en *Journal of Business Ethics*, año 7, n° 1-2, vol. 63.

Doudtchitzky, S. y A. Koberwein (2010) *El microcrédito como política social y como proyecto político. Confianza, participación y compromiso en el Banco Popular de la Buena Fe*. Buenos Aires, Antropofagia.

Elias, N. (1990), *Compromiso y distanciamiento*. Barcelona, La península.

Escobar, A. (2005), “El post-desarrollo como concepto y práctica social”, en D. Mato (coord.), *Políticas de Economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*. Caracas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

FAO (2008), *El estado de la inseguridad alimentaria*. Roma, FAO. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0291s/i0291s00.pdf> (consultado en abril 2013).

FAO (2011), *Acaparamiento de tierras. Estudios de 17 países de América Latina y el Caribe*, Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe. En: <http://www.rlc.fao.org/fileadmin/content/events/semtierras/acaparamiento.pdf> (consultado en abril 2013).

Fainzang, S. (1987), “Être ou ne pas être un autre. L'accès au terrain en milieu péri-urbain français”, en Gutwirth J. y C. Pétonnet (dir.), *Chemins de la ville. Enquêtes ethnologiques*. Paris, Editions du CTHS.

Ferrarotti, F. (1990), *La historia y lo cotidiano*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina. Bibliotecas Universitarias.

Flammini, M. A. (2001), “Algunas reflexiones sobre los cambios económico-sociales del agro pampeano en el siglo XX”, en *Mundo agrario*. La Plata, vol. 1, n° 2.

Foucault, M. (1995), *Microfísica del poder*. Barcelona. Planeta Agostini.

Foucault, M. (1999), “Las mallas del poder”, en *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona. Paidós.

Foucault, M. (2001), “Le jeu de Michel Foucault” (entretien avec D. Colas, A. Grosrichard, G. Le Gaufey, J. Livi, G. Miller, J. Miller, J.-A. Miller, C. Millot, G. Wajeman), *Ornicar?*, *Bulletin périodique du champ freudien*, n° 10, juillet 1977, pp. 62-93, en *Dits et Écrits II (1976-1988)*. Paris, Quarto Gallimard.

Foucault, M. (2008), “El orden del discurso”, Lección inaugural en el Collège de

- France pronunciada el 2 de diciembre de 1970. Buenos Aires, Tusquets editores.
- Foucault, M. (2009), *Seguridad, territorio, población*. Buenos Aires, FCE.
- Foucault, M. (2011), *Historia de la sexualidad 1-La voluntad de saber*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Gadamer, H.-G. (2007), *Verdad y método*. Salamanca, Sígueme.
- Garriga Zucal, J. (2005), “Amigos y no tan amigos. Los integrantes de una hinchada de fútbol y sus relaciones personales”, en Cuadernos del IDES, n° 7.
- Garriga Zucal, J. (2006) “*Acá es así*. Hinchadas de fútbol, violencia y territorios”, en *Avá*, n° 9, pp. 93-107.
- Gellner, E. (1985), “Patronos y clientes”, en Gellner E., *Patronos y Clientes en las sociedades mediterráneas*. Madrid, Ediciones Jucar Universidad, pp. 9-16.
- Giarracca, N. (comp.) (2001), *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Buenos Aires, Clacso.
- Giarracca, N.; Gras, C. y P. Barbetta (2005), “De colonos a sojeros. Imágenes de la estructura social del sur de Santa Fe”, en Giarracca, N y Teubal, M (comps) *El campo argentino en la encrucijada. Estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad*. Buenos Aires, Alianza.
- Gilsenan, M. (1985), “Contra las relaciones patrono-cliente”, en Gellner E., *Patronos y Clientes en las sociedades mediterráneas*. Madrid, Ediciones Jucar Universidad.
- Girbal de Blacha, N. (2011), “La Argentina agro-exportadora y el desequilibrio regional 1880-1930”, en *Sociedad Española de Historia Agraria. Documentos de Trabajo*. SEHA, n° 11-07.
- Goulet, F. y V. Hernández (2011), “Vers un modèle de développement et d'identités professionnelles agricoles globalisés? Dynamiques d'innovation autour du semis direct en Argentine et en France”, en *Revue Tiers Monde*, N° 207, pp. 115-132.
- Gramsci, A. (2007a), *Quaderni del Carcere*, vol. 1, Quaderni 1-5 (1929-1932). Milano, Einaudi editori.
- Gramsci, A. (2007b), *Quaderni del Carcere*, vol. 2, Quaderni 6-11 (1930-1933). Milano, Einaudi editori.
- Gramsci, A. (2007c), *Quaderni del Carcere*, vol. 3, Quaderni 12-29 (1932-1935). Milano, Einaudi editori.



Gramsci, A. (2009), *Antología*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Gras, C. (2006a), “Redefinición de la vida rural en el contexto de la modernización: relatos de 'ganadores' y 'perdedores' en una comunidad rural en la región pampeana argentina”. VII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Quito.

Gras, C. (2006b), “Dinámicas de cambio en la estructura agraria argentina: un análisis micro”, en *Revista Paraguaya de Sociología*, año 43, n° 127, Asunción del Paraguay.

Gras, C. (2009), “El nuevo empresariado agrario: sobre la construcción y los dilemas de sus organizaciones”, en Gras C. y V. Hernández (comps.), *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.

Gras, C. (2013), “Agronegocios en el Cono Sur. Actores sociales, desigualdades y entrelazamientos transregionales”, Working paper n° 50. Berlin, desigualdades Network.

Gras, C. y K. Bidaseca (2009), “Los gringos y el resto. Un estudio en los pueblos sojeros del sur de Santa Fe”, VI Jornadas de Estudios Agrarios y Agroindustriales, Buenos Aires.

Gras, C. y K. Bidaseca (comps.) (2010), *El mundo chacarero en tiempos de cambio. Herencia, territorio e identidad en los pueblos sojeros*. Buenos Aires, Siccus.

Gras, C. y V. Hernández (2008), “Modelo productivo y actores sociales en el agro argentino” en *Revista Mexicana de Sociología*, México D. F., Vol. 70, n° 2, pp 227-259.

Gras, C. y V. Hernández (comps.) (2009), *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.

Gras, C. y V. Hernández (coord.) (2013), *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorios en la Globalización*. Biblos, Buenos Aires.

Gras, C. y V. Hernández (2014), “Asociatividad del empresariado agrícola en Argentina: AACREA y AAPRESID en perspectiva”, en Muzlera J. y A. Salomón, *Sujetos sociales del agro argentino. Configuraciones históricas y procesos de cambio*. Rosario, Protohistoria.

Gras, C. y A. Sosa Varrotti (2013), “El modelo de negocios de las principales

megaempresas agropecuarias”, en Gras C. y V. Hernández, *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorios en la Globalización*. Buenos Aires, Biblos.

Grimson, A. (2011), *Los límites de la cultura*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Guber, R. (2004), *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires, Paidós.

Gudynas, E. (2009), “Diez tesis urgentes sobre el nuevo extractivismo”, en AAVV, *Extractivismo, Política y Sociedad*. Quito, CAAP, CLAES.

Guérin, I. y J. M. Servet (2005), “L'économie solidaire entre le local et le global: l'exemple de la microfinance”, en *Revue Internationale de l'Économie Sociale RECMA*. París, nº 301, pp. 52-64.

Habermas, J. (1999), *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, Taurus.

Harvey, D. (2005), “El nuevo imperialismo: acumulación por desposesión”, *Socialist Register*. Buenos Aires, Clacso. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20130702120830/harvey.pdf>

Hernández, V. (2005), “Agenda para una antropología del conocimiento en el mundo contemporáneo”, en Hernández V., Hidalgo C. y A. Stagnaro (comps.), *Etnografías globalizadas*. Buenos Aires, Sociedad Argentina de Antropología.

Hernández, V. (2006), “Estudiando el orden jerárquico a través del dispositivo implicación-reflexividad”, en *Cuadernos de Antropología Social*, nº 23, pp. 57-80.

Hernández, V. (2007), “El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador”, en *Desarrollo económico*. Buenos Aires, vol. 47, nº 187, pp. 331-365.

Hernández, V. (2009), “La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas”, en Gras C. y V. Hernández (comps.), *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.

Hernández, V. (2013), “Genealogía de una elite rural: elucidación antropológica de una práctica de poder”, en *Mundo Agrario*. La Plata, vol. 13, nº 26.

Hora, R. (2005), *Los terratenientes de la pampa Argentina. Una historia social y política, 1860-1945*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Hours, B. y M. Selim (2014), *L'enchantement de la société civile globale*.

Paris, L'Harmattan.

Ingold, T. (2008), "Anthropology is Not Ethnography", *Proceedings of the British Academy*, 154, 69-92. The British Academy.

James, C. (2004), "Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2004", en *ISAAA Brief*. International Service for the Acquisition of Agri-Biotech Applications (ISAAA), Ithaca, NY, n° 32.

James, C. (2012), "Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2012", en *ISAAA Brief*. International Service for the Acquisition of Agri-Biotech Applications (ISAAA), Ithaca, NY, n° 44.

James, C. (2014), "ISAAA Report on Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops". International Service for the Acquisition of Agri-Biotech Applications (ISAAA).

Koberwein, A. (2011), "Consumo y dinero: transacciones legítimas, acuerdos y conflictos interpersonales en un programa de microcréditos", en *Runa*, vol. 32, n° 2, pp. 185-202. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-96282011000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96282011000200005&lng=es&nrm=iso)>.

Lemke, T. *et al.* (2006), Marx y Foucault. Buenos Aires, Nueva Visión.

Liverant, B. (2009), "The Incorporation of Philanthropy: Negotiating Tensions Between Capitalism and Altruism in Twentieth Century Canada", en *Journal of the Canadian Historical Association / Revue de la Société historique du Canada*, vol. 20, n° 1, pp. 191-220. Disponible en <http://id.erudit.org/iderudit/039787ar>

Lomnitz, Adler de L. (1985), *Cómo sobreviven los marginados*. Buenos Aires, Siglo XXI editores.

Marcus, G. (2001), "Etnografía en/del sistema mundo. El surgimiento de la etnografía multilocal", en *Alteridades*, vol. 11 (22), pp. 111-127.

Mastrangelo, A. V. (2013), "*El agua no se le niega a nadie*. Estudio social sobre la prevención del dengue en un barrio de Clorinda, Formosa, noreste argentino", en *De prácticas y discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales*. Resistencia, Universidad Nacional del Nordeste – Centro de Estudios Sociales, año 2, n° 2.

Mastrangelo, A. V. y N. Deambrosi (2011), "Trabajadores y campesinos. Análisis sobre la inserción social como trabajadores de pequeños propietarios de un

paraje rural del sureste santiagueño”, en Mastrangelo, A. V. y V. Trpin (comps.), *Entre chacras y plantaciones. Trabajo rural y territorio en producciones que Argentina exporta*. Buenos Aires, CICCUS.

Mastrangelo, A. V y V. Trpin (2013), “Trabajo rural en producciones que Argentina exporta. Una síntesis de características relevadas en estudios etnográficos recientes”. VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El Trabajo en el Siglo XXI. Cambios, impactos y perspectivas. Sao Paulo, Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo.

Mitchell, J. (1980), “Orientaciones teóricas de los estudios urbanos en Africa”, en Banton M. (comp.) *Antropología social de las sociedades complejas*. Madrid, Alianza.

Moreno Luzón, J. (1994), “Propiedad agraria y poder en la Europa contemporánea”, en *Hispania*, vol. 54, pp. 557-577.

Mouffe, C. (1991), “Hegemonía e ideología en Gramsci”, en Suárez H. (ed.) *Antonio Gramsci y la realidad colombiana*. Bogotá, Ediciones Foro Nacional.

Murmis, M. (1998), “Agro argentino: algunos problemas para su análisis”, en Giarracca N. y S. Cloquell (comps.), *Las agriculturas del Mercosur. El papel de los actores sociales*. Buenos Aires, La colmena.

Murmis, M. y M. R. Murmis (2011), “El caso de Argentina”, en *Acaparamiento de tierras. Estudios de 17 países de América Latina y el Caribe*, Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe, pp. 1-42. Disponible en <http://www.rlc.fao.org/fileadmin/content/events/semtierras/acaparamiento.pdf> (consultado en abril 2013).

Neiman, G. (2009), “Estudio exploratorio y propuesta metodológica sobre trabajadores agrarios temporarios migrantes”. Informe final de consultoría. Buenos Aires, Ministerio de Economía y Producción/Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos/PROINDER.

Newell, P. (2009), “Bio-Hegemony: The Political Economy of Agricultural Biotechnology in Argentina”, en *Journal of Latin American Studies*, vol. 41, n° 1, pp. 27-57.

Ordoñez, H. (2000), “NENA. Nueva economía y negocios agroalimentarios”, Tesis de maestría. Buenos Aires, Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad

de Agronomía de la UBA.

Pacheco de Oliveira, J. (1993), “As sociedades indígenas e seus processos de territorialização”. III Reunión de Antropólogos del Norte y Nordeste, Belém.

Pacheco de Oliveira, J. (2010), “¿Una etnología de los indios misturados? Identidades étnicas y territorialización en el Nordeste de Brasil”, en *Desacatos*, n° 33, pp. 13-32.

Peirano, M. (1998), “When anthropology is at Home: the different contexts of a single discipline”, en *Annual Review of Anthropology*, n° 27, pp. 105-128.

Pengue, W. (2000), *Cultivos transgénicos ¿hacia dónde vamos? Algunos efectos sobre el ambiente, la sociedad y la economía de la nueva « recombinación tecnológica »*. Buenos Aires, UNESCO.

Polanyi, K. (2011), *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México, FCE.

Poth, C. M. (2009), “Políticas de bioseguridad en Argentina. Una mirada sobre la legislación e instituciones que regulan la liberación de los organismos vegetales genéticamente modificados (OVGM)”. Río de Janeiro, XXVIII Congreso LASA.

Poth, C. (2010), “El modelo biotecnológico en América Latina. Un análisis sobre las posturas de los gobiernos de Lula y Kirchner en torno a los organismos genéticamente modificados y su relación con los movimientos sociales”, en Bravo A. L. et. al., *Los señores de la soja. La agricultura transgénica en América Latina*, Buenos Aires, Editorial CICCUS.

Poth, C. (2012), “El rol del Estado en el modelo de desarrollo biotecnológico agrario. El caso de la Argentina de 2003 a 2010”, en *Voces del Fenix*. Buenos Aires, n° 13.

Quaranta, G. y M. Blanco (2012), “Formas actuales de circulación y conformación de patrones migratorios de hogares rurales en la provincia de Santiago del Estero, Argentina”, en *Ruris*, vol. 1, n° 1, pp. 127-158.

Ramírez, D. (2013), “La acción del Estado en una economía regional desplazada. Acerca de procesos y conflictos en el complejo de la yerba mate”, en Gras C. y V. Hernández (comps), *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires, Biblos.

Ratier, H. E. (2000), “Estrategias regresivas en la pampa globalizada y las

fronteras entre lo rural y lo urbano”. VI Congreso Argentino de Antropología Social, Mar del Plata. Publicado en *Runa XXIV*, año 2003, p. 233-255.

Ratier, H. E. (2002), “Rural, ruralidad, nueva ruralidad y contraurbanización. Un estado de la cuestión”, en *Revista de Ciencias Humanas*. Florianopolis, EDUFSC, n° 31, pp. 9-29.

Roitter, M. (1996), “La razón social de las empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina”. Documentos CEDES. Buenos Aires, vol. 115, CEDES. Disponible en: [http://www.cedes.org.ar/Publicaciones/Doc\\_c/Doc\\_c115.pdf](http://www.cedes.org.ar/Publicaciones/Doc_c/Doc_c115.pdf)

Roitter, M. y M. Camerlo (2008), “La acción social empresarial en un contexto de crisis: reflexiones sobre el caso argentino”, en Sanborn C. y F. Portocarrero (ed.), *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima, Centro de investigación de la Universidad del Pacífico, David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Rosati, G. (2014), “Funcionalidad y diferenciación en un mercado de fuerza de trabajo en metamorfosis. El caso de la cosecha de algodón en Chaco (1960-2010)”. Tesis doctoral en Ciencias Sociales, Los Polvorines, UNGS.

Rowe, J. (2005), “Corporate social responsibility as a business strategy”, en Lipschutz R. y J. Rowe, *Globalization, Governmentality and Global politics. Regulation for the rest of us?*. NY, Routledge. Disponible en: <https://escholarship.org/uc/item/5dq43315>

Ruonavaara, H. (1997), “Moral regulation: A Reformulation”, en *Sociological Theory*, vol. 15, n° 3, pp. 277-293.

Santos, M. (1996), *Metamorfosis del espacio habitado*. Barcelona, Oikos-Tau.

Santos, M. (2000), “El territorio: un agregado de espacios banales”, en Boletín de Estudios Geográficos, n° 6. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, Instituto de Geografía.

Scott, J. (1985), “¿Patronazgo o explotación?”, en Gellner E., *Patronos y Clientes en las sociedades mediterráneas*. Madrid, Ediciones Jucar Universidad.

Seijo, A. (2009), “Dengue 2009: cronología de una epidemia”. Archivos Argentinos de Pediatría 2009; vol. 107, n° 5, pp. 387-391.

Selim, M. (2014), “Une Bénévolence généralisée”, en Hours B. y M. Selim, *L'enchantement de la société civile globale*. Paris, L'Harmattan.

Senderowitsch, R. (1999), “Filantropía empresarial: cuando las Ongs ayudan a vender helados”. II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR). Santiago de Chile.

Servet, J. M. (2012), “Las microfinanzas en el sur bajo el gran vuelco”, en Hernández V., Phélinas P. y M. Selim (coord.), *Crisis global, crónicas locales*. Buenos Aires, Biblos.

Sevares, J. (2008), “Nueva vulnerabilidad financiero-comercial. La especulación en el mercado de *commodities*”, en *Realidad Económica*. Buenos Aires, vol. 240, pp. 17-28.

Smith, C. (1994), “The New Corporate Philanthropy”, en *Harvard Business Review*, pp. 105-116.

Stolcke, V. (2001), “Gloria o maldición del individualismo moderno según Louis Dumont”, en *Revista de Antropología*. Sao Paulo, vol. 44, n° 2, pp. 7-37.

Svampa, M. (2008), *Cambio de época. Movimientos sociales y poder político*. Buenos Aires, Siglo XXI, Clacso.

Svampa, M. (2012), “Pensar el desarrollo desde América Latina”, en *Renunciar al bien común. Extractivismo y (pos)desarrollo en América Latina*. Buenos Aires, Mardulce.

Tasso, A. y C. Zurita (2013), “Aves de paso: Los trabajadores estacionales de Santiago del Estero”. *Revista Trabajo y Sociedad* [online], n° 21, pp. 33-47. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712013000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712013000200004&lng=es&nrm=iso)>

Teubal, M. (2001), “Globalización y nueva ruralidad en América Latina”, en Giarracca N. (comp.), *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Buenos Aires, Clacso.

Tilly, C. (2002), *La desigualdad persistente*. Buenos Aires, Manantial.

Toranzos Torino, G. N. (2011) “Las exportaciones agroindustriales y el crecimiento económico: la apertura externa”. VIII Internacional Agribusiness PAA-PENSA: The multiple agroprofiles: how to balance economy, environment and society. Buenos Aires.

Torrella, S.; Adámoli, J.; Herrera, P. y R. Ginzburg (2005), “La expansión agrícola en el Chaco argentino: contrastes entre el litoral fluvial y el interior”, en

*Temas de biodiversidad del litoral argentino II*. F.G. Aceñolaza, Insugeo. *Misceláneas* n° 14, pp. 123-134. Tucumán. Disponible en: [http://www.insugeo.org.ar/libros/misc\\_14/16.htm](http://www.insugeo.org.ar/libros/misc_14/16.htm) (consultado en noviembre 2014).

Trigo, E.; Chudnovsky, D.; Cap, E. y A. López (2002), *Los Transgénicos en la Agricultura Argentina: Una historia con final abierto*. Buenos Aires, Libros del Zorzal.

Trigo, E. (2011), *Quince años de cultivos genéticamente modificados en la agricultura Argentina*. Buenos Aires, Argenbio.

Valenzuela, C. (2005), “Transformaciones y conflictos en el agro chaqueño durante los ´90. Articulaciones territoriales de una nueva racionalidad productiva”, en *Mundo Agrario*. La Plata, vol. 5, n° 10.

Valverde, M. (1994), “Moral Capital”, en *Canadian Journal of Law and Society*, vol. 9, n° 1. Reimpreso en Hier S. P. (2005), *Contemporary Sociological Thought: Themes and Theories*. Toronto, Canadian Scholars’ Press Inc., pp. 185-202.

Vercellone, C. (2003), *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel?* Paris, La dispute.

Vercellone, C. (2011), *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista*. Buenos Aires, Prometeo libros.

Volkind, P. (2010), “Mano de obra familiar y trabajo asalariado. Reflexiones en torno al desarrollo del capitalismo en el agro pampeano, 1895-1914. Los casos de Pergamino y Rojas”, en *Documentos del CIEA*, n° 5. Buenos Aires, Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Weber, M. (2012), *Economía y Sociedad*. Buenos Aires, FCE.

Wright Mills, C. (2005), *La elite de poder*. México, FCE.

Zamagni, S. (2007), “Globalización y pobreza. El rol de las organizaciones de la sociedad civil”. Conferencia organizada por las asociaciones Conciencia, Darsecuenta, EticAgro, Foro del sector social y Solidagro. Buenos Aires, Fundación Navarro Viola.



## ANEXO. Índice de figuras

### Cuadros

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1. Entrevistas realizadas por territorio y unidad de análisis (2010-2013).....                        | 16  |
| Cuadro 2. Tipologías de asociaciones en el sector del agro argentino.....                                    | 38  |
| Cuadro 3. Megaempresas del agro y acciones de vinculación territorial.....                                   | 48  |
| Cuadro 4. Superficie total, con aptitud agrícola y sembrada para el sudoeste chaqueño.....                   | 152 |
| Cuadro 5. Distribución por franjas etarias de la población del barrio Siglo XX.....                          | 255 |
| Cuadro 6. Ocupaciones de los habitantes (censados) del barrio (adultos mayores de 19 años, ambos sexos)..... | 256 |

### Fotos

|   |     |
|---|-----|
| Foto 1: El futuro ya llegó. Expoagro, marzo 2010.....                                     | 55  |
| Foto 2: La orientación. Taller para esposas. Estancia Sanandrés, abril 2010.....          | 94  |
| Foto 3: En la fosa. Tambo de Villa María, agosto 2010.....                                | 98  |
| Foto 4: En el aire de Villa María, agosto 2010.....                                       | 101 |
| Foto 5: En el aire de Sanandrés, agosto 2010.....   | 105 |
| Foto 6: Al costado de las vías. Charata, agosto 2010.....                                 | 155 |
| Foto 7: Celebrando el MoBE. San Lorenzo, noviembre 2010.....                              | 176 |
| Foto 8: La nutricionista lleva los alimentos a la vecinal. San Lorenzo, mayo 2011.....    | 185 |
| Foto 9: Mural en escuela pública diseñado por un miembro del CR. Charata, junio 2011..... | 223 |
| Foto 10: AgroNEA. Charata, junio 2011.....  | 242 |
| Foto 11: El SUM. Charata, marzo 2013.....   | 253 |
| Foto 12: El lugar del agua. Charata, agosto 2010.....                                     | 263 |
| Foto 13: La biblioteca. Charata, marzo 2013.....  | 265 |
| Foto 14: La mesa de costura. Charata, marzo 2013.....                                     | 280 |
| Foto 15: Instrucciones para abrazar. Charata, marzo 2013.....                             | 282 |
| Foto 16: El merendero. Charata, marzo 2013.....   | 290 |
| Foto 17: Boca abierta/Boca cerrada. Charata, marzo 2013.....                              | 293 |
| Foto 18: Panorámica. Pueblo Sanandrés, abril 2010.....                                    | 302 |
| Foto 19: Galpones frente a casas. Pueblo Sanandrés, enero 2012.....                       | 302 |

|   |     |
|---|-----|
| Foto 20: La soja, calle de por medio. Pueblo Sanandrés, enero 2012..... | 304 |
| Foto 21: Modernización. Pueblo Sanandrés, enero 2012.....               | 316 |
| Foto 22: Pilote. Pueblo Sanandrés, agosto 2010.....                     | 317 |
| Foto 23: Seguridad. Pueblo Sanandrés, enero 2012.....                   | 333 |

### Gráficos

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1. Participación de cultivos GM sobre el área total nacional sembrada para cada cultivo (1996-2014).....              | 24  |
| Gráfico 2. Evolución de la superficie mundial (millones de has.) sembrada con los principales cultivos GM (1996-2014).....    | 25  |
| Gráfico 3. Fundación de la RAS (2002).....  | 129 |
| Gráfico 4. Red del MoBE en función de la direccionalidad de los fondos (2011).....  | 197 |
| Gráfico 5. Año 2003: Transformación de la soja en comida.....   | 236 |
| Gráfico 6. Año 2004: Transformación de la soja en mercancía.....  | 237 |
| Gráfico 7. Fines de 2004 en adelante: Transformación de la soja en capital.....   | 239 |
| Gráfico 8. Superficie sembrada (miles de has.) con algodón, girasol y soja para el departamento de Chacabuco (1999-2013)..... | 246 |
| Gráfico 9. Esquema de la periferia noroeste de Charata (2013).....  | 254 |
| Gráfico 10. Red del presidente de la RAS y categorías de actores a las que accede desde cada espacio.....                     | 355 |
| Gráfico 11. Participación en la fundación de nuevas entidades y acceso a instituciones por pertenencia precedente.....        | 356 |

### Mapas

|   |     |
|---|-----|
| Mapa 1. El sudoeste chaqueño o la “pampa húmeda del norte”..... | 151 |
| Mapa 2. San Lorenzo.....  | 167 |
| Mapa 3. Pueblo Sanandrés.....                                   | 300 |
| Mapa 4. Añatuya y zona rural de influencia.....                 | 323 |