

O/H. 1122.

C11d



Cadailhon de Grunauer, Mariana  
Diseño del modelo de acción para  
la selección del equipo adm.  
& de los colonos argentinos  
St<sup>a</sup>. Bárbara - Pcia. Tucumán

1986

CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES

MEMORANDUM 330-AS

PARA INFORMACION DEL la señora Jefa del...  
Departamento Procesos Técnicos.....  
Alicia Marcovecchio.....

PRODUCIDO POR el señor Jefe del.....  
Departamento Asesoramiento Sectorial..  
Ing. Rodolfo Koenig.....

BUENOS AIRES, 22 de octubre ..... DE 1986.

REF.: DISEÑO DEL MODELO DE ACCION PARA  
LA SELECCION DEL EQUIPO ADMINIS-  
TRADOR Y DE LOS COLONOS ARGENTI-  
NOS. COLONIA AGRICOLA. DEPARTA-  
MENTO DE SANTA BARBARA - PROVIN-  
CIA DE JUJUY. INFORME I.

Adjunto un (1) ejemplar del estu-  
dio de referencia, realizado por la Experta: Lic.  
Marina Cadailhon de Grunauer, para ser incorpo-  
ración a la Biblioteca del Consejo.

Atentamente.



Ing. RODOLFO KOENIG  
JEFE DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL	
ENTRO	SALIO 22/10/86
HORA:	HORA: 10 <sup>30</sup>

31806

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



DISEÑO DEL MODELO DE ACCION  
PARA LA  
SELECCION DEL EQUIPO ADMINISTRADOR  
Y DE LOS COLONOS ARGENTINOS

COLONIA AGRICOLA  
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA  
PROVINCIA DE JUJUY

INFORME I

0  
H 1122  
e 11d

Ver 0/H/114  
e 11

Lic. Marina C. de GRUNAUER

H 1122  
H 114  
F. 3003  
H 114  
F. 331.4

JUJUY

1986

## I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	3
1. ANTECEDENTES	4-8
2. PERFIL DE LA COOPERATIVA	9-14
2.1. Cooperativa de trabajo agropecuaria	15-16
2.1.1. Formación de la cooperativa	17
2.1.2. Organización interna	18-22
2.1.3. El vínculo societario	23-25
2.1.4. Ejemplo de Cooperativa de Trabajo Agropecuaria	26-28
2.2. Cooperativa Agraria de Productores	29-31
2.2.1. Cooperativa de maquinarias y bienes mueble	32-33
2.2.2. Formación del Capital	34-36
2.2.3. Comercialización	37-46
2.2.4. Cooperativas de segundo grado	47-49
2.2.5. Ejemplo de cooperativas de productores	50-54
2.3. Marco Legal	55
2.3.1. Modelo de Estatuto	55-59
2.3.2. Anexo para cooperativas de trabajo	80-81
2.3.3. Anexo para cooperativas agrícolas	82-84
2.3.4. Modelo de reglamento interno	85-91
3. PERSONAL DE ADMINISTRACION	92
3.1. Marco de referencia	92-93
3.2. Selección de personal	94
3.2.1. Condiciones de los profesionales	94-95
3.2.2. Función directiva	96
3.2.3. Descripción de las tareas	97-98
3.2.4. Situación profesional	99
3.2.5. Profesionograma	100
3.2.6. Test cooperativo	101-105

	Pag.
3.3. Capacitación	106
3.3.1. Educación Cooperativa	106-107
3.3.2. Capacitación extraescolar	108
3.3.3. Campañas sanitarias	109
4. GRUPOS DE COLONOS ARGENTINOS	110-115
4.1. Criterios de selección	115-118
4.2. Elaboración del cuestionario	118-119
5. CONCLUSIONES	120-122
6. RECOMENDACIONES	123
6.1. Sobre el Perfil de la cooperativa	123-124
6.2. Sobre el personal de administración	124-125
6.3. Sobre el grupo de colonos	125
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	127

## I N T R O D U C C I O N

Al abordar el tema de establecer una cooperativa se deben considerar los valores que conforman dicha concepción, definiéndola como un sistema ético-jurídico destinado a servir de instrumento para el desarrollo del hombre y de su comunidad.

Los valores que constituyen la base del cooperativismo conforman una constelación cuyo eje es el bien común, y los más característicos son: la solidaridad, la igualdad, la libertad, la complementación. Hablamos pues de una verdadera "cultura cooperativa", y de allí la importancia de su aceptación y de su conocimiento por parte de los asociados, ya que la cooperativa es fuerte y se mantiene funcionando si se apoya en el esfuerzo de sus asociados.

El esfuerzo es voluntario, ya que en una cooperativa se unen las personas en forma democrática para encarar una empresa en común, dado que no existe la obligatoriedad.

Sólo se orientará -en la etapa previa al establecimiento de la colonia- a los colonos sobre los beneficios que este tipo de organizaciones brinda, dejando la decisión final sobre el sistema de producción que se adoptará a cargo de los mismos colonos.

A continuación se presentarán distintas opciones basadas en los diferentes modelos de cooperativas existentes. Dichas alternativas, deben, como señalamos más arriba ser analizadas con los futuros colonos así también como con las autoridades provinciales a fin de llegar a establecer el modelo que reúna la mejor organización con el mejor funcionamiento.

1. ANTECEDENTES.

Este informe es continuación y complemento del trabajo llevado a cabo en la Provincia de Jujuy para determinar la "Organización social de la producción para la colonización agrícola en el Departamento de Santa Bárbara", colonia formada por agricultores de la Provincia de Jujuy y de El Salvador. //

Dicha organización deberá asentarse sobre la base de la aceptación por parte de los colonos de su sistema de producción cooperativo y de los principios que lo rigen. (1)

En el presente trabajo no se analizarán los mecanismos para explicar, difundir y confrontar a los colonos salvadoreños con dichos principios, dado que éstos temas deben ser discutidos previamente con la contraparte internacional (Organización Internacional del Trabajo - Comité Internacional de Migraciones). Por lo tanto, sólo se presentarán algunas recomendaciones al respecto al final del trabajo.

Las páginas que siguen versarán fundamentalmente sobre los colonos jujeños, con los cuales se considera urgente comenzar una tarea de esclarecimiento cooperativo, partiendo del apoyo de los agricultores que tienen algunos conocimientos previos sobre el tema. Durante el trabajo de campo realizado en la investigación anterior se detectaron informantes con conocimientos de cooperativismo en la localidad de Fraile Pintado y vecinas. (2)

- 
- (1) El Gobierno Provincial y OIT-CIM reformularon el modelo productivo que consiste en la creación de una cooperativa de trabajo integrada por los colonos, los cuales serán propietarios del predio comunitario. Por lo tanto, se considera necesario formular un nuevo modelo global y determinar los cursos de acción para seleccionar el personal que administre la colonia y proceder a una nueva selección de los candidatos jujeños, con el propósito de lograr una adecuación al nuevo modelo productivo elegido. (op. cit.)
  - (2) " ... sobre 300 agricultores nos reunimos 24 para hacer una cooperativa, pero nadie quiso pagar \$ 2 para asociarse. Contábamos con el asesoramiento de la Cooperativa de Yuto". (Informante Julio Guerrero-Fraile Pintado).

El movimiento cooperativo está poco difundido en la Provincia de Jujuy, como se advierte en el siguiente gráfico donde se registra la distribución de cooperativas por jurisdicción. (CUADRO 1).

La más intensa concentración se encuentra en las Provincias de Buenos Aires (1° en número de asociaciones y capital efectivo), Córdoba, Santa Fe, Capital Federal (1° en cantidad de asociados y operaciones).

Por otra parte se incluye el gráfico 2 donde se registra la evolución de las cooperativas en nuestro país y el número de asociados de las mismas. Se observa que el número de cooperativas para el período 1973-82 muestra una tendencia descendente pero en el mismo período el número de los asociados aumenta significativamente. Aunque se carece de datos para los años subsiguientes se podría aventurar que mayor cantidad de personas se adhieren a sistemas cooperativos.

En el gráfico 3 se registra en el mismo período de tiempo la relación efectivo y operaciones.

Al finalizar el año 1982 se contaban con matrícula nacional 5331 cooperativas de primer grado, 43 de segundo grado y 2 de tercer grado. Sin considerar estas últimas por no tener operatoria económico-financiera, se tuvo en cuenta a las 4.198 cooperativas de primer grado y 43 de segundo grado respecto de las cuales se dispone de datos actualizados.

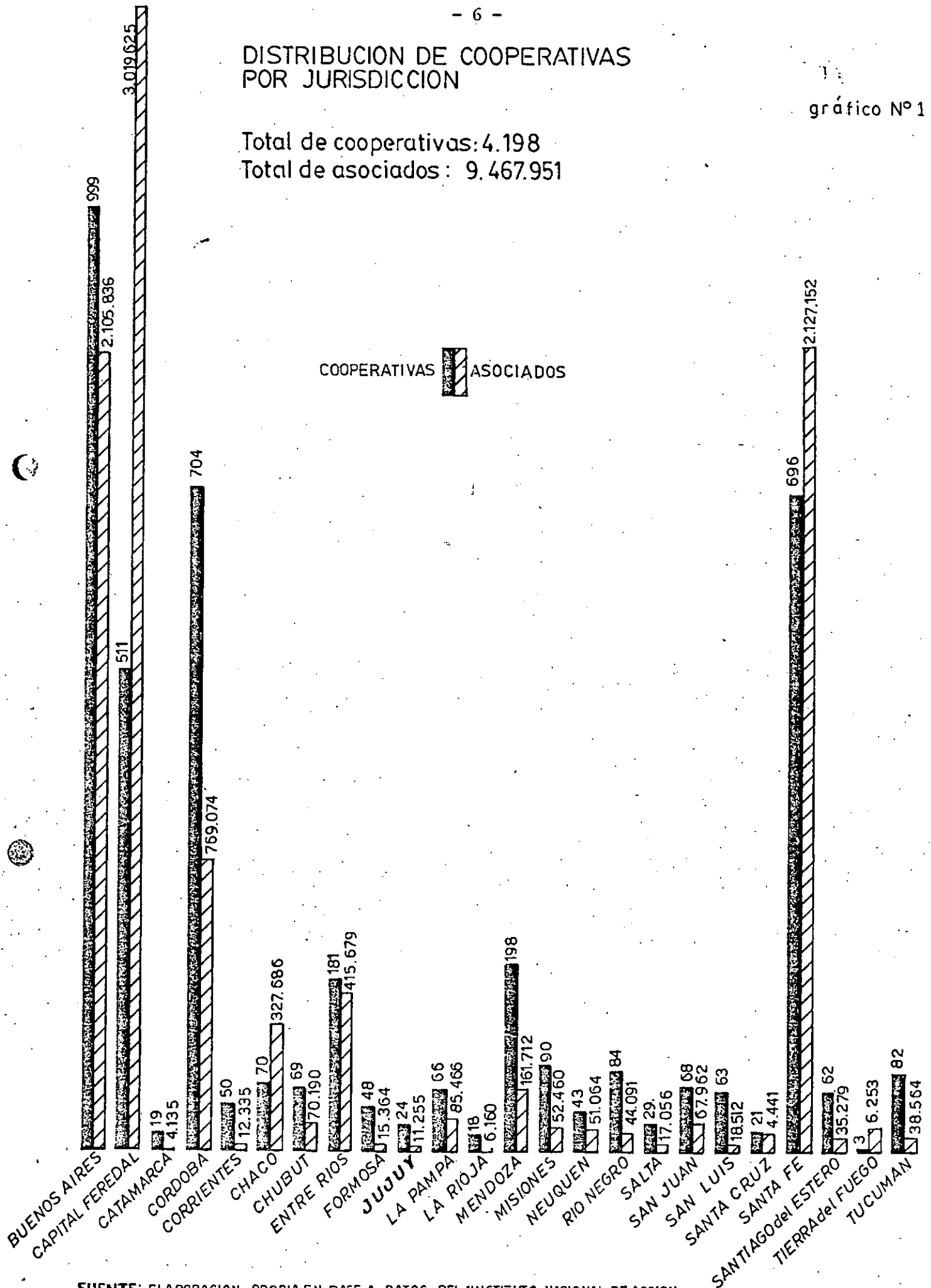
Al 31 de diciembre de dicho año, el total de asociados era de 9.467.951 personas; el capital efectivo en miles de \$ 30.745.397.188 (Ley 18.188) y el monto de las operaciones en miles de \$ 167.319.071.471 (Ley / 18.188).



# DISTRIBUCION DE COOPERATIVAS POR JURISDICCION

gráfico Nº 1

Total de cooperativas: 4.198  
Total de asociados: 9.467.951

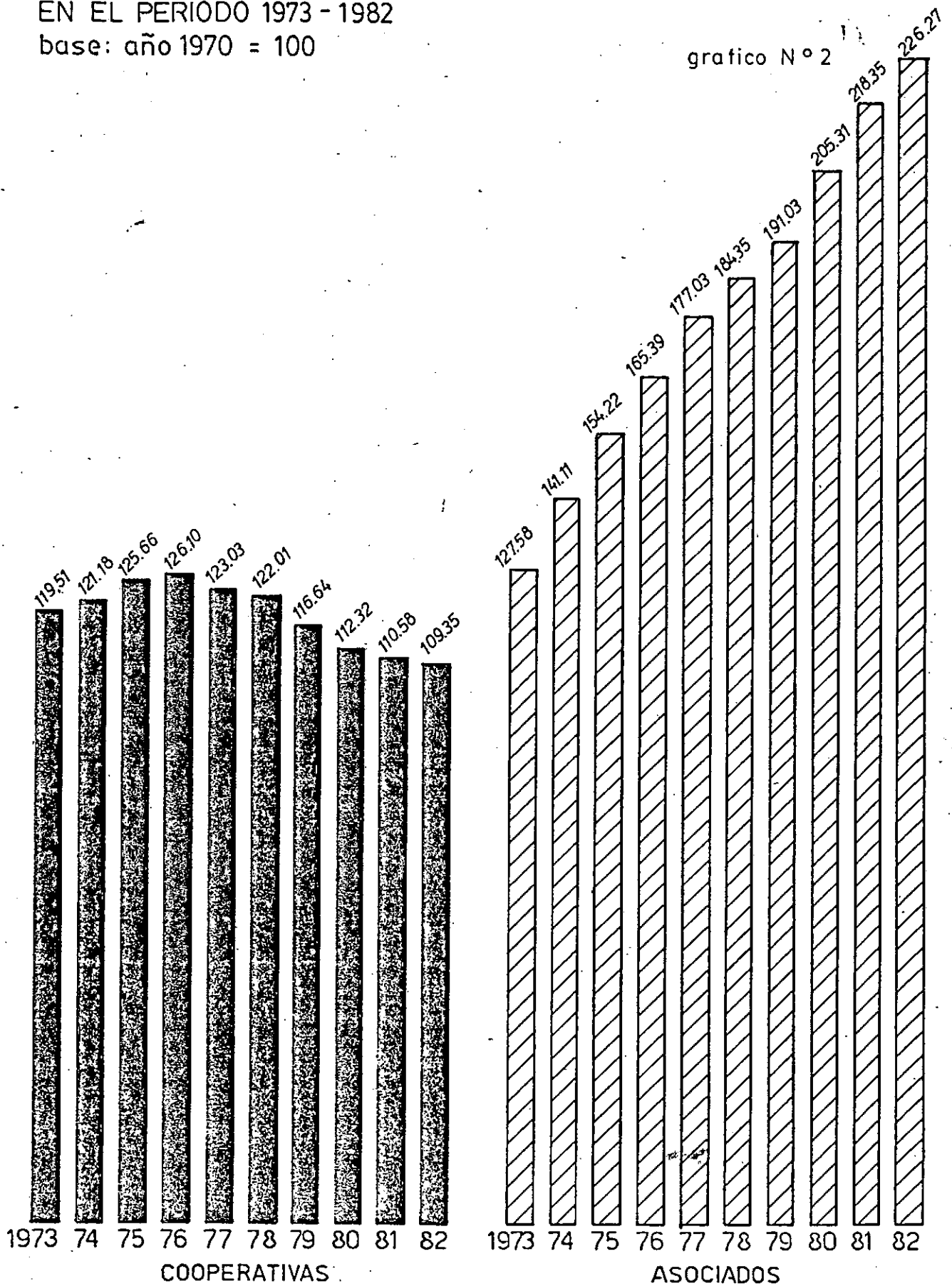


FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL "INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA" (ACTUAL S A C)

# EVOLUCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PERIODO 1973 - 1982

base: año 1970 = 100

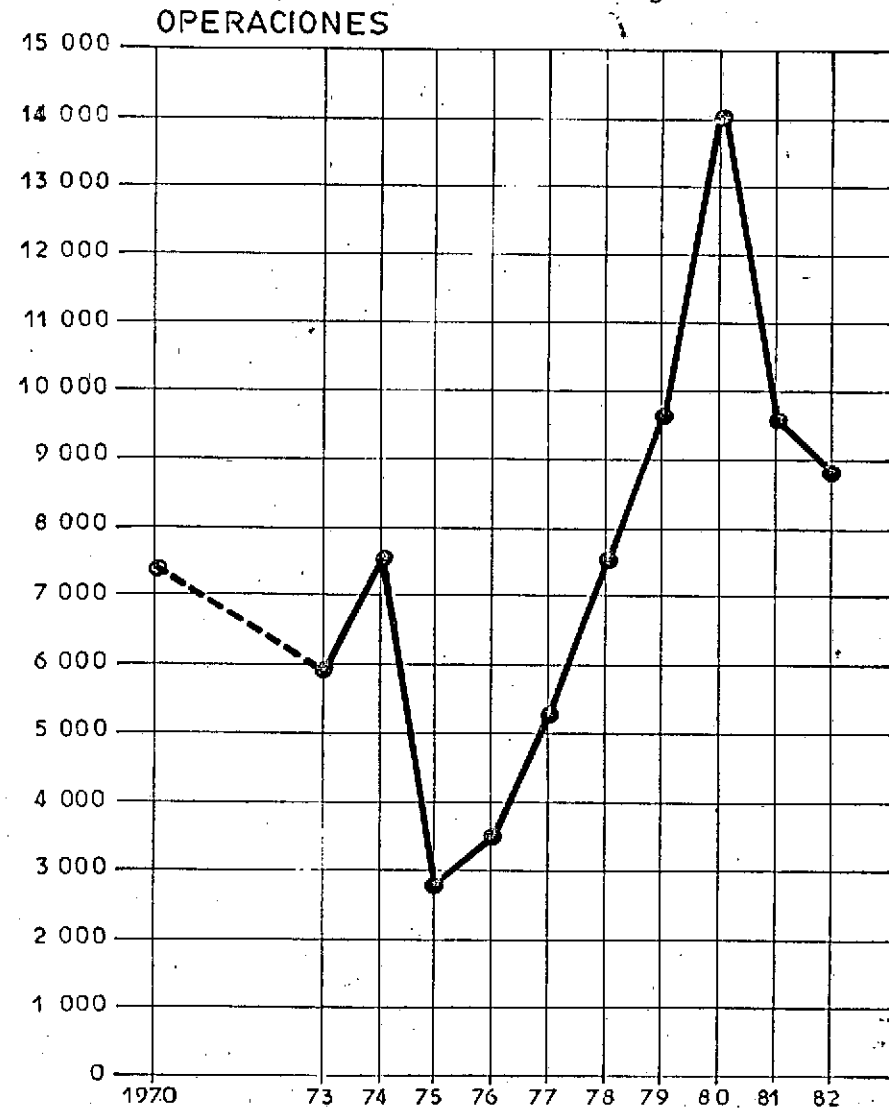
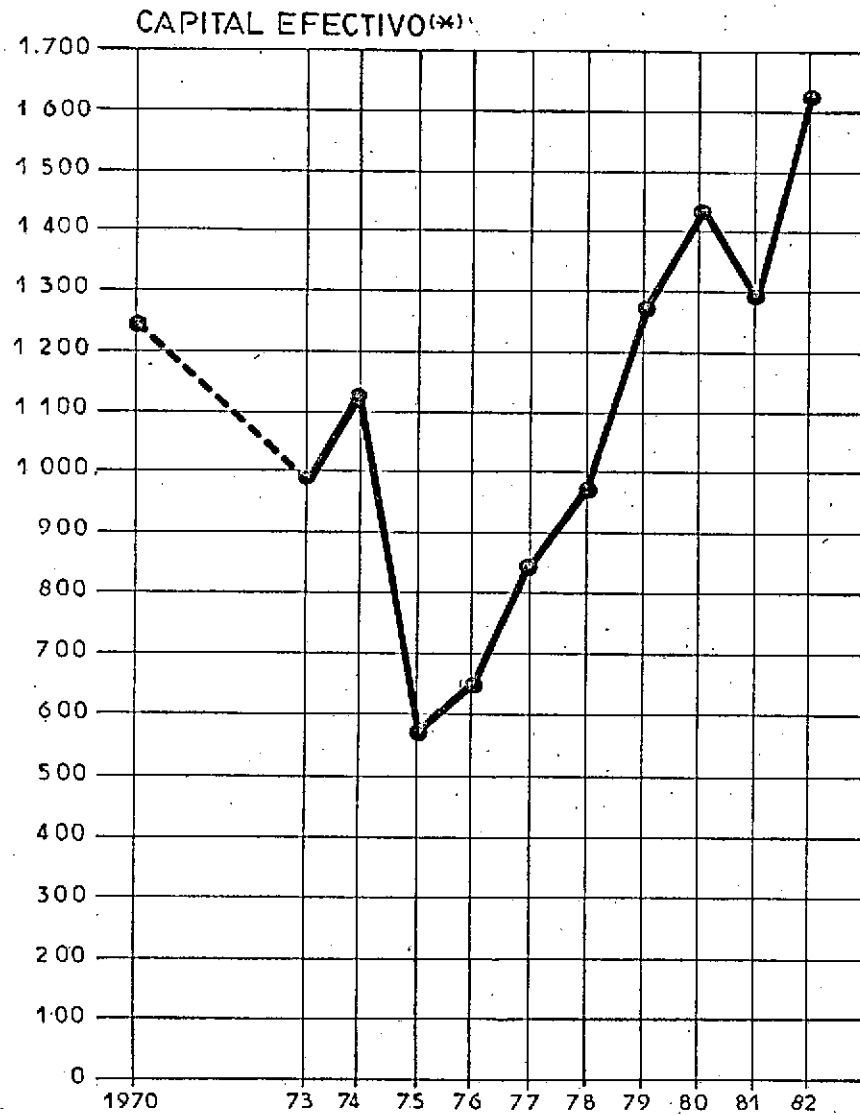
grafico N° 2



FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL "INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA"  
(ACTUAL SAC)

EVOLUCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PERIODO 1973 - 1982  
 EN MILLONES DE PESOS LEY 18.188 A VALOR CONSTANTE DE 1970

grafico N°3



(\*) CAPITAL REALIZADO MAS RESERVAS



## 2. Perfil de la Cooperativa

En el trabajo "Organización social de la producción para la colonización agrícola en el Departamento de Santa Bárbara - Provincia de Jujuy" (1) se elaboró una propuesta de creación de una cooperativa de trabajo que brindaría a los colonos asociados a la misma igualdad de oportunidades y posibilidades laborales, mayor rentabilidad del trabajo y en consecuencia un aumento de calidad de vida."... Se debe tender a que la empresa llegue a ser una comunidad de personas en las relaciones, en las funciones y en la posición de todos los sujetos de ella. La función económica y social que todo hombre aspira a cumplir, exige que no esté sometido totalmente a una voluntad ajena al despliegue de la actividad de cada uno". (Encíclica "Mater et Magistra, Juan XXIII).

Habiéndose realizado un análisis de los sistemas productivos existentes en el Departamento de Santa Bárbara, en el cual se realizó la preselección de los colonos, se llegó a la conclusión de que las aspiraciones generales están dirigidas a lograr la propiedad de algunas hectáreas de tierra, lo que les permitirá adoptar el rol de patrón, reeditando el único sistema productivo conocido por ellos con la subsiguiente relación de explotación (propietario de la tierra/ arrendatario, arrendatario/ peón, comisionista/arrendatario).

La propiedad de la tierra, con un profundo contenido mítico, les garantizaría de esta forma el poder arribar al escalón más alto de la pirámide social.

Asimismo, se comprobó que no existía entre los precandidatos una conciencia clara sobre la complejidad del manejo de una empresa agrícola moderna, que les permitiera despegar de una economía de subsistencia, alcanzando niveles de rentabilidad lo suficientemente importantes como para asegurar la reinversión.

(1) C.F.I. - Diciembre de 1985

Tomando como base lo expresado previamente se decidió realizar los ajustes necesarios al modelo de cooperativa propuesto a los efectos de satisfacer las expectativas existentes entre los precandidatos y no repetir los errores cometidos en otras oportunidades "... En la colonia 8 de setiembre, que ya lleva 10 años, cada pequeño agricultor solo pudo poner en producción 1 o 2 ha. (había recibido 10) y en la mayoría de los casos por falta de medios o por ignorancia terminó vendiendo" (Informante Julio Guerrero - Fraile Pintado).

En cuanto a experiencias en las que se aplicó el modelo cooperativo, se puede historiar que la primera cooperativa de productores frutihortícolas que se constituyó en Jujuy fue la "... Cooperativa de Fraile Pintado. Esta era una cooperativa agrícola que se formó en el año 1964-65 pero no tuvo más que llegar a tener personería jurídica (era lo que se usaba en ese tiempo) y la matrícula ...." ....fracasó porque intervinieron factores políticos anticooperativos que la transformaron en un consorcio. Ir de una cooperativa a un consorcio significa que no había consenso ni en los asesores, ni en el abogado que la tomó a su cargo. Era de productores". (Informante Florencio Araya-Yuto).

En el Departamento de Santa Bárbara la comercialización de la frutihortícola se realiza a través de comisionistas, intermediarios o consignatarios regulando ellos el precio (1).

"... no podíamos desprendernos de la consignación porque nosotros tomábamos entusiasmo desde mayo hasta octubre, veíamos dinero, etc. pero apenas terminaba ese día, venía la liquidación final del consignatario y decía que yo le debía a él 100\$ y empezaba a pesar cómo pasar la Navidad o empezar de nuevo a plantar. Entonces este Sr. decía "pasan los 100\$ para el año que viene y cuánto necesitas ahora? Necesito 1.000\$ Tomalos. "A partir de ese momento, yo era un productor dependiente, no podía entrar a la agremiación". (Informante Salvador Perez. - Yuto).

(1) Grunauer, Marina, op. cit. pag. 14

Esta situación se repite constantemente y en el mencionado Departamento sólo pudo organizarse una cooperativa de productores en Yuto.

Las razones por la cual los productores no han llegado a alguna forma de asociación se desprende claramente de las siguientes declaraciones:

"... es difícil de armar cooperativas de productores, yo pienso que se tienen que dar muchas situaciones adversas para que recién se agrupe el productor. Tiene que ver la necesidad de la agrupación para que recién lo haga".

"... En el caso del tabaco se vieron ahogados por las compañías acopiadoras privadas que los han obligado a buscar otro canal de comercialización".

"... En el tema de las hortalizas tendrá que ocurrir algo parecido, pero como ellos comercializan directamente su producción pareciera que no han llegado a esos".

"... No se cómo no se dan cuenta que agrupados serán más fuertes. La idea de la cooperativa es sencilla: cuando son varios tienen más poder para influir la oferta/demanda, para vender o comprar".

"... Todavía tienen fe en el individualismo, pero pronto van a tener que hacer algo sino es cooperativa será una S.A.. (Informante Cont. Corimayo - Perico).

En Fraile Pintado se constituyó, en julio del corriente año una Cooperativa Agraria de productores, formada en su mayoría por arrendatarios cuyo fin último es acceder a la propiedad de la tierra.

"... los agricultores no tenemos plata ni para el arriendo, o el gobierno provincial nos da un crédito para arrendar o consigue que Ledesma nos venda la tierra a través de la cooperativa con una buena financiación; sino Fraile se va a despoblar". (Informante Sr. Ereza - Fraile Pintado).

La situación de los arrendatarios de Fraile Pintado se vió agravada por el fracaso económico de la última cosecha.

"... es urgente conseguir la tierra porque la cosecha fue excesivamente buena en cantidad, además no hubo heladas, todo el tomate se cosechó al mismo tiempo, lo que arruinó el precio". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

Los asociados a esta Cooperativa Agrícola de Fraile Pintado se encuentran muy interesados en participar de la futura colonia lo que les permitiría salir de la situación de arrendatarios, al poder acceder a tierras fiscales siempre que éstas fueran propiedad de la cooperativa"... sino tenemos tierras en Fraile aceptamos tenerlas en Vinalito, o cualquier tierra fiscal, pero lo único importante es conseguir las tierras". (Informante Guillermo Colorito - Fraile Pintado).

La demanda que se hace al gobierno provincial es, fundamentalmente de facilidades crediticias que permitan el despegue económico de la zona"... para hacer un polo de desarrollo se necesita una decisión de tipo político, donde se vea el futuro de la zona; la inversión política da resultado después de muchos años. Por ej. la inversión política que se hizo con la Cooperativa de Tabacaleros, sino le hubieran inyectado esos 3.000.000 \$, no estaría ..." (Informante Florencio Araya - Yuto).

Esta información, referente al apoyo que recibió en su momento la Cooperativa de Tabacaleros fue confirmada en la misma cooperativa. "...siempre hemos tenido apoyo de los gobiernos provinciales en todas estas nuevas actividades; por ej, ley de promoción industrial de la Provincia, o sea que la mitad del impuesto a los ingresos brutos que recaudamos por tabaco se transfiere a la nueva actividad: la planta de legumbres, la de silos y el proyecto de la de leche de

de soja. Todos tienen promoción industrial de la Provincia, o sea que en buena medida estamos subvencionados por el Estado Provincial". (Informante Cont. Cori mayo - Perico).

A los efectos de definir el modelo de cooperativa más adecuado al grupo humano y a la realidad de la zona, durante el trabajo de campo se realizaron consultas con autoridades provinciales, asociados a cooperativas existentes en la Provincia e instituciones privadas.

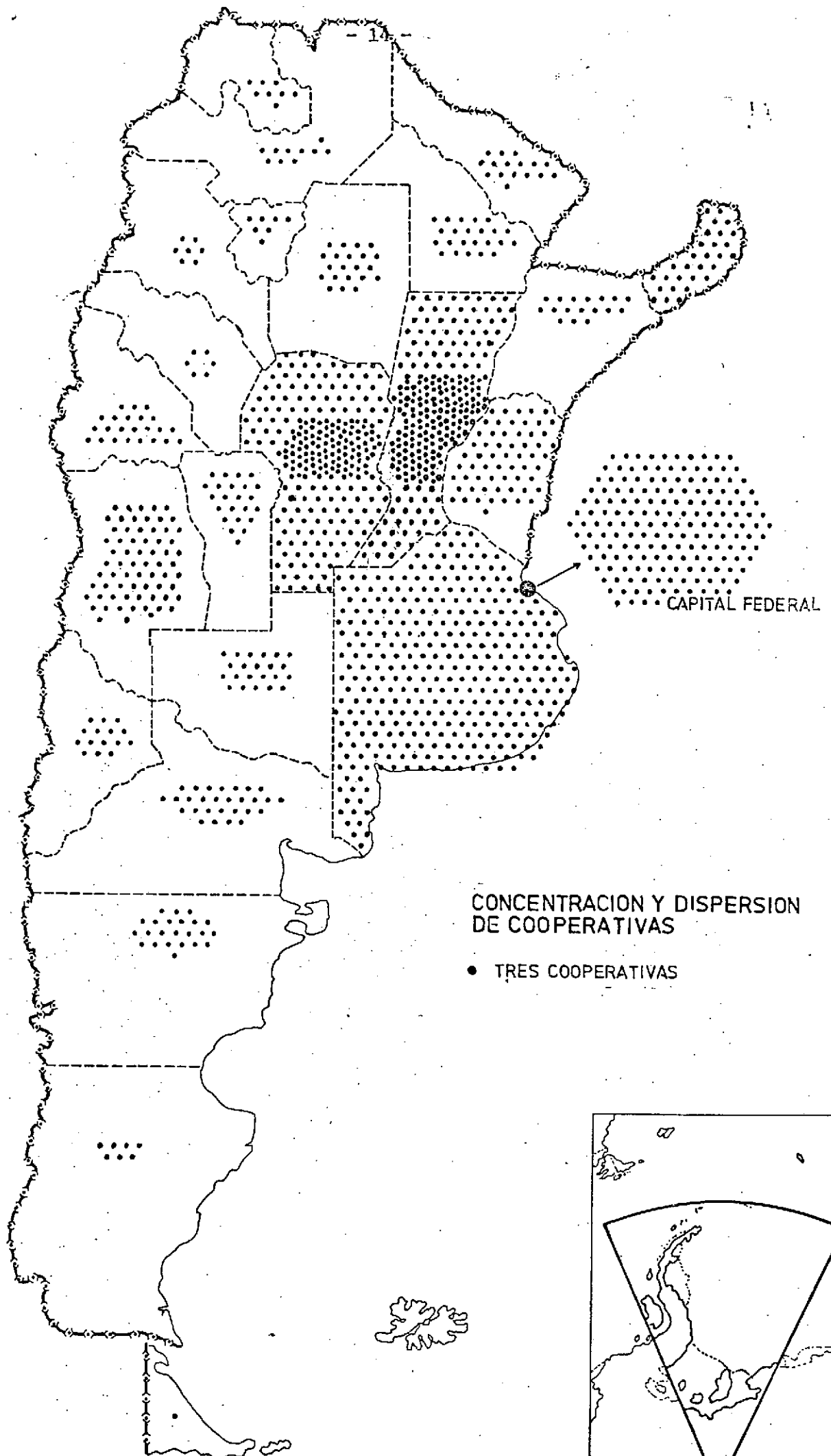
Asimismo, el trabajo de campo se completó con la realización de entrevistas abiertas a los líderes locales - Fraile Pintado y Yufo - e informantes clave.

La información relevada permite sugerir dos modelos posibles de cooperativa; a saber:

- Cooperativa agropecuaria de trabajo.
- Cooperativa agraria de productores.

Cada uno de estos modelos deberá ser analizado con las autoridades provinciales y con los futuros colonos, a los efectos de orientar la creación de la cooperativa hacia la que más se adecúe no sólo a las expectativas sino también a la realidad de la Provincia.





## 2.1. COOPERATIVA DE TRABAJO AGROPECUARIA.

"Una cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en común, con el esfuerzo mancomunado de todos, con el fin de mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariados para transformarse en dueños de su propio destino, poniendo el capital y el trabajo al servicio del hombre, revirtiendo la modalidad de otro tipo de empresas". (D. SEMISA, "Manual de Cooperativas de Trabajo").

La selección de los candidatos interesados en integrarse a la futura colonia debe partir de la premisa fundamental de su capacidad de integración al grupo con que deberá trabajar en forma conjunta. Constituir un grupo humano disciplinado, laborioso y responsable es primordial para el éxito de la misma.

Es necesario esclarecer desde el comienzo a los miembros de que en un proyecto cooperativo no caben especulaciones y dejando bien claro que no se forma una Cooperativa de Trabajo para:

- lucrar;
- trabajar menos;
- obtener excenciones impositivas;
- evadir leyes sociales.

Se forma para:

- crear una fuente de trabajo permanente, en condiciones socioeconómicas justas y dignas.
- evitar la intermediación.

- superar por parte de los trabajadores la condición de asalariados.

La cooperativa de trabajo, bien organizada y con espíritu solidario conduce a la autogestión lo que le permite a los trabajadores superar tanto la vinculación dependiente como la condición de cuentapropistas.

La autogestión posibilita que los trabajadores sean y se sientan miembros de una comunidad donde todos trabajan para todos y lógicamente para si mismos.

"Con frecuencia los hombres del trabajo pueden participar, y efectivamente participan, en la gestión y en el control de la productividad de las empresas ... adquieren un significado de relieve particular las numerosas propuestas hechas por expertos en la doctrina social católica ... son propuestas que se refieren a la copropiedad de los medios de trabajo, a la participación de los trabajadores en la gestión y/o en los beneficios de la empresa". (LABOREN EXERCENS 8-14 - Juan Pablo II).

En la Argentina se realizaron y se realizan ensayos de participación que permitieron demostrar que a medida que se perfeccionan las condiciones culturales de los trabajadores, mayor sería la posibilidad de llegar a un sistema general de participación en el que el capital y el trabajo actuarán coordinada y coherentemente en favor de la comunidad.

### 2.1.1. Formación de la cooperativa.

Entre los agricultores residentes en el Departamento de Santa Bárbara se seleccionará un grupo homogéneo, con experiencia en el trabajo agrícola y que demuestre espíritu de colaboración y disposición para el trabajo en grupo, de acuerdo al modelo cooperativo.

Realizada la selección de los colonos, se comenzará el trabajo con los mismos a través de reuniones informativas que tenderán a explicar la historia del movimiento cooperativo, aclarar sus principios esenciales, sus métodos de operación, su importancia y su extensión.

Los colonos deberán comprender y compartir la idea de que su cooperativa está constituida por dos elementos conjuntos, social el uno, el otro económico:

- social: una asociación de personas que ha reconocido y continúa reconociendo la similitud de alguna de sus necesidades y la posibilidad de satisfacerlas mejor por una empresa colectiva que por medios individuales.
- económico: una empresa común cuyo objetivo particular responde precisamente a las necesidades que deben satisfacerse.

La necesidad de satisfacer dentro de la cooperativa estas necesidades comunes llevará a explicitar los derechos y deberes que ellos tendrán en la cooperativa de trabajo.

La explicación, discusión y análisis en un debate abierto de estos derechos y obligaciones deberá llevar a comprender perfectamente el tema y a dar los primeros pasos para formar la cooperativa.

2.1.2. Organización interna.

El grupo procederá a elegir una "Comisión Provisoria" cuyo objetivo será el asesoramiento para redactar un proyecto de Estatuto y hacer las gestiones correspondientes ante las autoridades de la Dirección de Cooperativas provincial o delegación local de la Secretaría de Acción Cooperativa, para convocar a una Asamblea Constitutiva.

La Comisión Provisoria tendrá un Presidente y un Secretario y estará integrada por 5 ó 6 miembros, aunque no existe límite alguno para su número.

La reunión de la Asamblea Constitutiva de la cooperativa, con la presencia del delegado local de la Secretaría de Acción Cooperativa (SAC), el cual tiene firma ante la misma, se realizará en el lugar, fecha y hora convocado con anterioridad.

La función de esta Asamblea será la de constituir la cooperativa y darle una forma jurídica, procediendo luego a la inscripción de la misma ante la SAC.

Se considerarán en la Asamblea Constitutiva, los siguientes ítems:

ORDEN DEL DIA

- 1°.- Elección de las autoridades de la Asamblea.
- 2°.- Informe de la Comisión Provisoria.
- 3°.- Discusión y aprobación del Estatuto.
- 4°.- Suscripción e integración de cuotas sociales.

5°.- Elección del Consejo de Administración y síndicos.

El presidente de la Comisión Provisoria dará por iniciada la Asamblea a la hora debida, dando lectura al orden del día.

1°.- Elección de las autoridades de la Asamblea.

Se elegirá un presidente y un secretario, cuyas funciones terminarán al concluir esa Asamblea.

El presidente dirigirá la Asamblea ordenando el debate y el secretario tomará nota de todo cuanto se necesite para confeccionar el acta respectiva. Se sugiere nombrar autoridades que pertenezcan a la Comisión Provisoria, dado que tendrán información y documentación precisa de los asuntos a tratar.

2°.- Informe de la Comisión Provisoria.

Los miembros de la Comisión Provisoria informarán a todos los presentes sobre los trámites realizados, el asesoramiento obtenido y los estudios de factibilidad efectuados, en la forma más completa y detallada posible. Es necesario agotar todas las preguntas de los asambleístas a fin de despejar todas las dudas posibles.

3°.- Discusión y aprobación del Estatuto.

Es conveniente que al darse lectura al proyecto de estatuto esté presente una persona que conozca en profundidad su contenido para que pueda explicarlo a los asambleístas y responder a las preguntas que puedan efectuar.

El Estatuto es el documento más importante de la cooperativa, ya que regirá su funcionamiento institucional.

Contiene las normas legales que regularán las relaciones entre la cooperativa y sus asociados a las que ambas partes deben someterse. Este tema se desarrollará en el ítem 2.3.4.

Una vez aprobado por la Asamblea, todos los socios tienen la obligación de cumplir sus normas, sin excepción, cualquiera sea el cargo que ocupen y aún habiendo votado en contra de su aprobación, ya que las decisiones en las cooperativas se toman por mayoría y si ésta lo aprobó tiene fuerza de ley.

#### 4°.- Suscripción e integración de cuotas sociales.

Para realizar cualquier actividad es necesario contar con un capital que deberá formarse con el aporte societario, a través de cuotas sociales cuyo valor fijará el Estatuto.

Las cuotas sociales son nominativas, lo que quiere decir que serán puestas a nombre del socio que las integra y la suma de las que posea será lo único que recibirá en caso de renuncia, expulsión o liquidación. Por ello resulta importante capitalizar en cada ejercicio parte de los excedentes para incrementar las cuotas sociales. Puede suscribirse cualquier cantidad e integrarse una parte o el total, pero teniendo en cuenta que la mayoría de las veces las cooperativas se integran con personas de escasos recursos, se debe procurar que la exigencia estatutaria no resulte una valla insalvable.

Durante la Asamblea los asociados suscribirán entonces una cantidad de cuotas sociales e integrarán (harán efectiva) una o más según lo establezca el estatuto, con lo que se habrá cumplido con este requisito. Cabe recordar que el asociado responderá sólo por el valor

de las cuotas sociales que posea, si la cooperativa debiera afrontar ante terceros compromisos que produzcan pérdidas totales o parciales y que nunca se comprometen sus patrimonios particulares.

5°.- Elección del Consejo de Administración y Síndicos.

El cooperativismo ofrece la práctica activa de la democracia y en base a ello se realizará la elección de autoridades en la que el asociado ejercerá el derecho a voto (cada socio tiene un voto) para elegir a quienes tendrán la responsabilidad de la conducción de la cooperativa.

Esta elección debe orientarse hacia los más capaces y honestos, los cuales recibirán todo el apoyo necesario del resto de los asociados durante su gestión.

Asimismo, debe recordarse que el estatuto prevé que en cualquier momento, la asamblea puede renovar total o parcialmente a los miembros del Consejo, lo que ofrece las suficientes garantías para caso de ineptitud.

Se elegirán entonces los consejeros titulares y suplentes para integrar ese cuerpo que no tiene límite máximo pero sí mínimo, no pudiendo ser los titulares menos de tres. Aunque el máximo no tenga limitaciones legales, no es conveniente que su número sea excesivo.

Los socios elegidos para integrar el Consejo de Administración, se reunirán luego en presencia de los síndicos si es posible, para la distribución de los cargos previstos en el estatuto: presidente, vicepresidente, si corresponde, secretario, tesorero, etcétera.

Se elegirá luego un síndico titular y un suplente. Aquí ocurre lo mismo que en la elección del consejo. Los síndicos deben ser



elegidos entre los asociados y su función requiere que dicha elección recaiga en personas de gran ascendiente moral y en lo posible con conocimientos de contabilidad, legislación y administración, ya que el síndico, entre otras misiones, debe fiscalizar la marcha de la cooperativa y aconsejar a los socios la aprobación o rechazo de los balances que presente el Consejo; además es representante de los asociados ante el Consejo en problemas de envergadura.

Aprobado este punto se dará por finalizada la Asamblea y se procederá a la presentación de la documentación a la autoridad de aplicación para solicitar la autorización para funcionar y la correspondiente matrícula.



### 2.1.3. El vínculo societario.

El objetivo principal de la Cooperativa de Trabajo es brindar trabajo a sus socios. Para que exista este tipo de sociedad es indispensable que los socios que la constituyan aporten trabajo y capital.

Por lo tanto, toda persona que trabaje, es decir que realice una tarea útil a la cooperativa debe ser socio de ella. O sea que para que exista la sociedad es imprescindible que esté constituida exclusivamente por socios trabajadores; esa condición indispensable constituye lo que los juristas llaman el "affectio societati" o la razón de ser de la Cooperativa.

Sin embargo, pueden plantearse determinadas circunstancias en las cuales la cooperativa se verá obligada por exigencias de la realidad a contratar empleados.

Un caso sería, por ejemplo, cuando la cooperativa tuviera una sobrecarga circunstancial de trabajo por un tiempo limitado. Es excesivo pretender que la cooperativa se vea obligada a incorporar nuevos asociados para atender tales tareas, ya que si así fuera tendría que excluirlos una vez finalizadas las tareas que motivaron su incorporación. En este caso, los trabajadores que contrate la cooperativa serán empleados de ella y sus relaciones se regirán enteramente por las normas del derecho laboral. También cuando la cooperativa necesite contar con los servicios de un técnico o especialista por un lapso más o menos prolongado, pero para realizar una labor determinada y no permanente. No sería lógico exigir que ese técnico deba asociarse. Incluso es dudoso que él quiera hacerlo, y entonces la cooperativa resultaría privada de ese servicio.

El trabajo estacional podría ser modalidad necesaria para un cierto número de trabajadores de una cooperativa de trabajo. No se advierte cuál sería el fundamento para exigir en tales casos que los

trabajadores de estación sean asociados de la cooperativa, pues cumplen tareas en ella durante un período anual limitado y la cooperativa existe en forma permanente. También entonces -y exclusivamente para esos trabajadores de la temporada- sería plenamente aplicable la legislación laboral.

Más aún, siendo la cooperativa de trabajo una verdadera comunidad organizada de trabajadores que deben convivir cotidianamente y en la cual, por ende, la integración humana desempeña tan importante papel para la viabilidad de la empresa, nada impide que sus estatutos previeran un período prudencial de tareas previo a su incorporación como asociados. Durante ese período ("de prueba") sería enteramente aplicable la legislación laboral.

## RESPONSABILIDADES

1. Participar en las actividades de su cooperativa con la mayor lealtad y constancia.
2. Asistir a las Asambleas tomando parte activa.
3. Estar dispuesto a asumir las responsabilidades especiales que la cooperativa le asigne como cargas en el Consejo de Administración, en la Sindicatura y las comisiones especiales si las hubiera.
4. Es responsabilidad de los asociados seleccionar aquellas personas que tengan la mayor preparación, habilidad y experiencia para desempeñar debidamente estos puestos.
5. Ha de conocer el funcionamiento de la cooperativa y mantenerse alerta respecto a sus logros y problemas, informando sobre cualquier conflicto o irregularidad que pueda perjudicarla.
6. Debe mantener al día sus obligaciones económicas con la cooperativa, tales como aportaciones de capital, pago de servicios, préstamos, etc.
7. Todos los socios han de contribuir para mantener un ambiente de amistad y servicio dentro del grupo cooperativo.

## DERECHOS

1. Derecho a reunirse, en asamblea para discutir asuntos relacionados con la cooperativa.
2. Derecho de voz y voto en las Asambleas.
3. Derecho a solicitar y recibir información sobre la labor que realiza la cooperativa y sus dirigentes.
4. Derecho a solicitar la convocatoria de asambleas extraordinarias de acuerdo al procedimiento fijado por el estatuto.
5. Derecho a participar en los excedentes repartibles de la cooperativa.
6. Derecho a decidir en Asamblea la exclusión de cualquier otro asociado, incluyendo la revocación del mandato a los consejeros y síndicos.

2.1.4. Ejemplos de cooperativas de trabajo agrarias en la República Argentina.

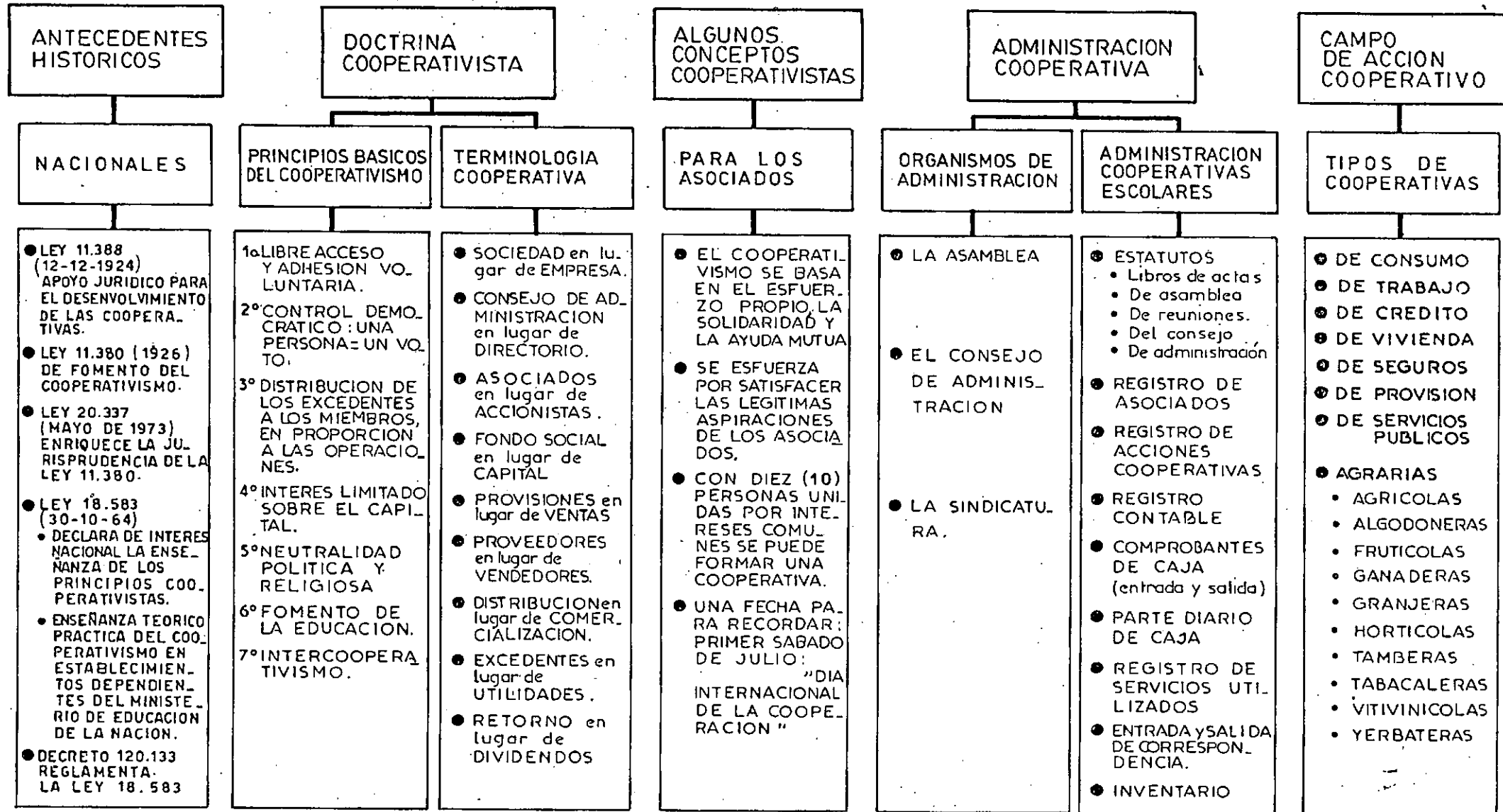
Aparecen en Argentina en el año 1966. Están radicadas en las provincias de Tucumán, Santiago del Estero y La Rioja, situadas, aproximadamente entre 1.200 y 1.400 Km. al norte de la Ciudad de Buenos Aires.

Por distintos medios estas cooperativas al constituirse lo gran en propiedad extensiones de tierra de diversas dimensiones (2.000 hectáreas en el caso de Trabajadores Unidos en Campo Herrera, Tucumán); están integradas por un número aproximado de cien socios; la tierra es propiedad indivisa de la cooperativa y cada socio es poseedor de partes de aportación (capital) equivalente al valor teórico de la porción de tierra que idealmente le correspondería en propiedad. Como en el caso de las cooperativas que desarrollan industrias, cada socio sabe que es dueño en común de todos los bienes de la cooperativa, incluso de la tierra. La explotación se hace en conjunto o mancomunadamente y se diversifica la producción agraria de modo que todos los socios tengan ocupación permanente durante todo el año; de este modo se evita el éxodo de pobladores de esas zonas a los grandes centros urbanos, situación que ocurría cuando esas tierras se dedicaban al monocultivo (caña de azúcar), que ocupaba mano de obra solo durante tres o cuatro meses del año.

Importante destacar que con este sistema se combaten los efectos antieconómicos y antisociales del minifundio que se hacen sentir en varias regiones de Argentina y esto es así porque la explotación en común de una unidad económica agraria, permite especialmente la tecnificación de las tareas agrarias mediante su mecanización, solución que no es posible en la explotación de pequeñas parcelas (de 3 a 6 hectáreas), incluso por las dificultades que plantean el individualismo y los alambrados con la consecuencia conocida de insuficiencia de rendimientos y recursos que hacen imposible la tecnificación e incluso la

subsistencia de los propietarios de esas parcelas. En cuanto a las diferencias con el régimen israelí, se hace notar que los socios de los kibutz, no son propietarios de la tierra, ya que ésta pertenece al Estado y, en consecuencia, no sólo se pierde por completo el sentido de propiedad sino que, cuando por cualquier causa se ven obligados a dejar el Kibutz, lo abandonan sin recibir compensación alguna por los bienes que ayudaron a crear. En las cooperativas de trabajo agrario, como ya dijimos, la propiedad de la tierra es de la cooperativa (privada) y cada socio cuando se retira puede retirar los excedentes de explotación y una suma equivalente al valor de la tierra que en una división le hubiera correspondido.

# ALCANCE DEL COOPERATIVISMO



## 2.2. COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES.

En nuestro país se llaman cooperativas agrarias o también agropecuarias cuando además de la explotación vegetal se dedican a la ganadería. Pero es correcto llamarlas agrarias porque en ambos casos se refieren a la producción de la tierra.

Existen una gran cantidad de cooperativas agrarias en la Argentina; esas entidades se ajustan en su forma jurídica a la Ley N° 20.337 de Cooperativas, por la cual se agrupan los productores de una determinada zona, relacionados en uno o varios ítems productivos a los efectos de que sin perder independencia como productores respecto de sus bienes inmuebles y a su producción misma -a través de su cooperativa- comercializar sus productos. En algunos casos se extiende el objetivo hacia la transformación del producto a partir de la producción de sus asociados.

Las provincias donde se agrupan la mayoría de las cooperativas de productores son las provincias de Córdoba, La Pampa, Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fe. En esta última alcanzan el mayor nivel de concentración.

La mayor o menor proliferación de este tipo de cooperativas está determinado por el régimen de tenencia de la tierra. En la provincia de Buenos Aires, por ejemplo éstas cooperativas se hallan distribuidas en aquellas zonas en donde no existen latifundios, pues no hay cooperativas donde predominan grandes latifundios: centro de la Provincia; zona ganadera por excelencia.

En la Provincia de Tucumán se crearon numerosas cooperativas de productores cañeros a los efectos de defenderse de los abusos de los ingenios y de los acopiadores.

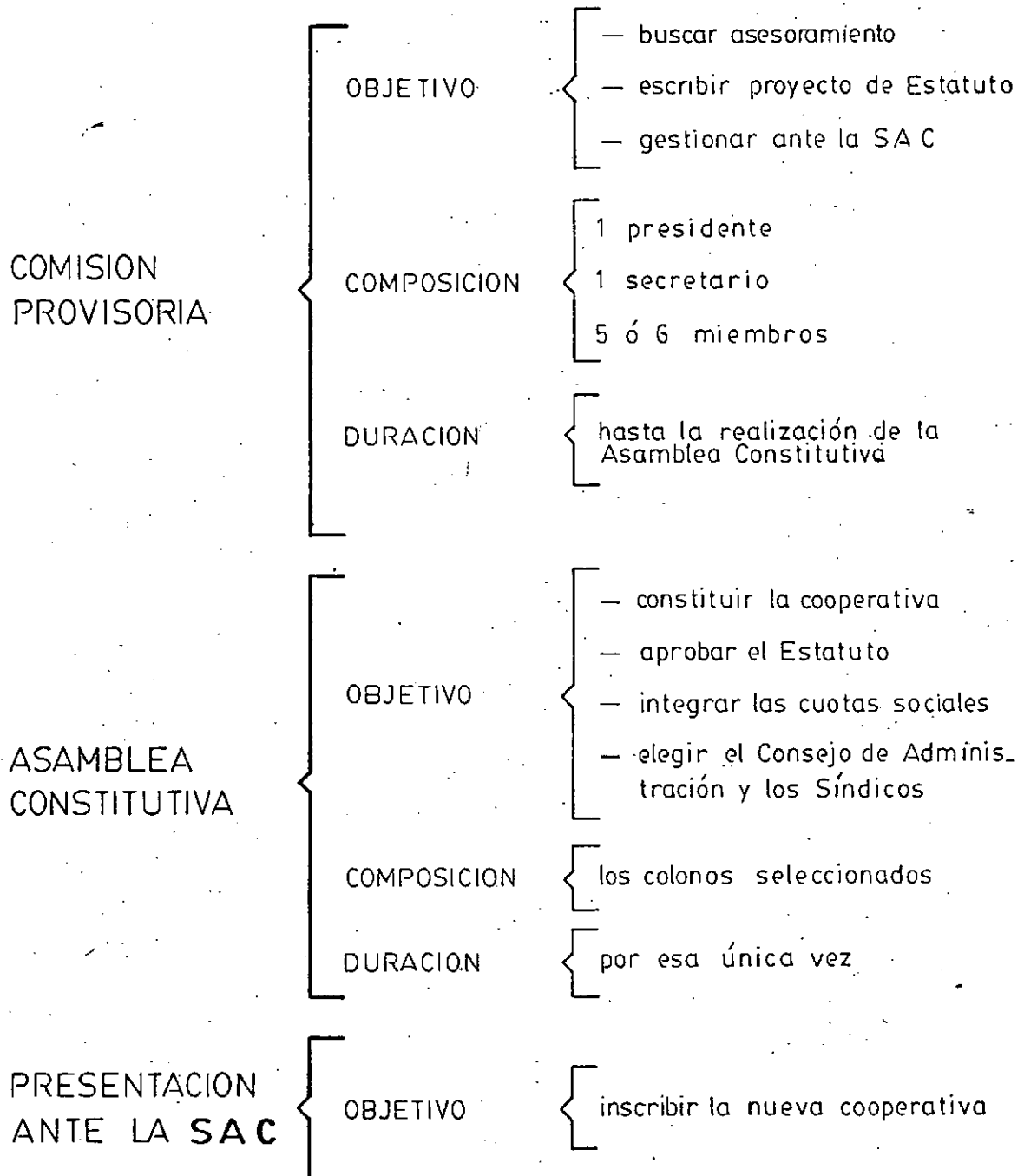
En la Provincia de Salta existen pocas cooperativas por-



que el régimen de tenencia de la tierra es distinto. Mientras que en Tucumán hay 20.000 productores agrarios cañeros independientes, es decir dueños de una parcela mayor o menor, en cambio en Salta y Jujuy el dueño del campo es el ingenio, éste es el gran terrateniente. El Ingenio no asocia sino que contrata peones, obreros y empleados.

En la actualidad las leyes laborales han atemperado las condiciones de trabajo, sin embargo, según las épocas de influencia del ingenio como entidad madre del lugar y propietaria de la tierra, es irresistible, esto hace que no sea factible la creación de cooperativas ni de organizaciones de ese tipo.

# FORMACION DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA



### 2.2.1. Cooperativas de Maquinarias y Bienes Muebles.

Entre las modalidades que pueden asumir las cooperativas de productores una de las más frecuentes es la de "Cooperativas de Maquinarias Agrícolas".

Debe tenerse en cuenta que la compra de máquinas y productos necesarios para mejorar los cultivos puede hacerse por medio de la cooperativa, pero no existe obligación alguna de que el productor utilice la cooperativa para este fin.

En las "Cooperativas de Maquinarias Agrícolas" los productores constituyen una entidad cuyo objetivo social es poseer máquinas agrícolas que se ponen al servicio de los asociados en cada época agraria pertinente. Por ejemplo: arados y rastras de disco para la siembra, sembradoras, cosechadoras. En general, se trata de maquinaria muy moderna, y por lo tanto, muy costosa de modo que un sólo trabajador de campo con una pequeña propiedad no puede tener acceso a ellas, teniendo que alquilarlas a terceros.

Hay propietarios de maquinaria que se ocupan durante la cosecha de arrendarlas a sus clientes-agricultores para hacer trabajo a destajo, por Ha. o por cantidad de cereal.

En algunas zonas del país se han constituido cooperativas que pasan a ser propietarias de estos bienes; que son bien colectivos. Se establece entonces mediante un Reglamento Interno apropiado la forma de utilización de esa maquinaria a los efectos de que no haya ni su perposiciones en el tiempo ni competencias indebidas, la cooperativa dispone de ellas y las pone al servicio de los asociados que son los verdaderos dueños en forma colectiva de estos implementos.

Por ejemplo; una cooperativa agrícola de la Provincia de

Santa Fe brinda el servicio de fumigación de sembrados utilizando aviones de su propiedad. De modo que cuando llega el momento de hacer las fumigaciones de los campos para combatir las plagas se contrata el uso de él o de los aviones de esta cooperativa, única forma de poder hacerlo, por el alto costo individual del sistema.

En escala menor esto se realiza con cualquier tipo de máquinas aún cuando sean de menor monto que los aviones.

### 2.2.2. Formación del Capital.

La cuota social para formar una cooperativa de productores es en general, muy pequeña, casi simbólica pero en cuanto se requieran servicios especiales o complementarios se deben suscribir nuevos capitales.

No se trata en realidad de una cuota, sino de capital propio del trabajador, que éste pone a trabajar en la cooperativa y que el día que se retire recuperará con los intereses y excedentes que haya ganado. Como se trata de dinero de los propios asociados -ya que la cooperativa es verdaderamente de ellos- son ellos mismos quienes deben aportarlo. Por ejemplo: si se trata de hacer una planta de silos de 5.000 Tl. y ésta va a ser usada por 200 chacareros, cada uno de ellos debe aportar el capital necesario para reunir el total, comprar los silos e instalarlos. Ese dinero, desde ya, no se pierde individualmente, permanece en la cuenta de capital de la cooperativa contabilizados a nombre de cada aportante. Es un capital de trabajo para la cooperativa pero no es de la cooperativa.

" ... no se ha tenido en cuenta la divulgación del rol que juega el capital, que es lo que a nosotros si nos está dando algún resultado. Con el concepto cooperativo de que el capital es un elemento solidario, no es un elemento de producir beneficios rentables sino como herramienta que hace al todo. Así como necesito el arado, necesito el capital. Pero no con el concepto actual de la usura dentro de la institucional del país, con la anterior ley financiera y la que está en vigencia y no sabemos la que va a venir ... " (Informante Florencio Araya - Presidente de la Cooperativa Agrícola de Yuto).

Cada cooperativa tiene su propio proceso de evolución interno y su propio despegue financiero, que en muchos casos dependen del tipo de producto que comercializan:

" ... la Cooperativa de Tabacaleros tiene un nacimiento distinto al nuestro. Nacen con un elemento que no tiene la producción frutihortícola, nacen en base al Fondo Nacional del Tabaco. Este Fondo de entrada produce dinero que facilitan para que se organice la producción. En aquellos años ese Fondo intervino en un préstamo en aquel entonces de \$ 3.000.000 que impulsaron la Cooperativa. Y no reintegrable, cosa que no pasa con nosotros. Nosotros no tenemos precios, jugamos a la oferta y la demanda y hay veces que estamos hasta 5 y 6 meses perdiendo dinero para luego recuperarlo en algunos meses, por ejemplo, este mes (octubre)". (Informante Manuel Riveros - Cooperativa Agrícola de Yuto).

Esta afirmación se ve confirmada a través de las entrevistas que se realizaron en la Cooperativa de Tabacaleros.

" ... cuando esta cooperativa empezó recibió apoyo del Fondo Especial del Tabaco, como préstamos de inversión para construir la primera planta de procesamiento de tabaco. La planta de tabaco en este momento debe valer unos u\$s 4.000.000. La segunda planta de tabaco se hizo con fondos propios y con apoyo de un crédito del exterior. Nos prestaron dinero y les devolvemos con productos". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

Las palabras del señor Presidente de la Cooperativa Agrícola de Yuto, Florencio Araya, traducen las expectativas de los asociados para conseguir soluciones a la falta de capitales:

" ... esta cooperativa de Yuto tiene 107 asociados en el padrón, pero de los 107 sólo apoya a la Cooperativa el 35% de los mismos. El resto todavía sigue con la consignación, no puede desprenderse porque le sigue debiendo porque le mandan el abono, el tractor, dinero ... La única forma de que se incorporen es cuando se puedan liberar de la dependencia económica. Este es el único rubro en que si se nos da dinero, ese dinero está garantizado porque la mercadería que usted manda es la prenda flotante que garantiza el crédito ... "

La formación de una conciencia cooperativa contribuye a movilizar a los asociados en la búsqueda de una solución a este grave problema. Así lo expresa el Tesorero de la Cooperativa Agrícola de Yuto, Sr. Manuel Riveros:

" ... entonces, nosotros pensamos, como el Mercado Central mueve tantos millones es fácil disponer de algunos millones de australes para poderlo distribuir en la zona porque el Mercado se reasegura con la producción. Esto es lo que hace el consignatario y es lo que no podemos hacer entender, y no nos dan: 1°. porque no hay cupo, después porque no hay redescuentos; el Presidente de la Cooperativa es deudor del Banco también, etc. Conclusión, en la práctica no es posible ..... Pensamos entonces hacer un Fondo Hortícola dentro de una Comisión Hortícola Nacional que va a poder prestar el dinero sin depender de un Banco .... "

" ... otra ayuda sería si la Banca Cooperativa tuviera un tratamiento de banco oficial y donde esta Banca podría hacer redescuentos para los productores que son a tasa regulada, cosa que no puede hacer la Banca Oficial en el caso de las Bancas Provinciales, o la Banca Nacional por más que hayan reimplantado la gerencia de cooperativas. Eso es un rótulo y nada más. Todo hace que esto siga siendo dentro de la ley que está en vigencia; es una utopía creer de que por ese medio vamos a conseguir los fondos".

### 2.2.3. Comercialización.

Otro tipo de cooperativa de productores es la de "comercialización", en la cual los productores se constituyen a los efectos de que sus integrantes comercialicen conjuntamente los productos de sus campos. Es conveniente señalar que mientras dichos productos no se entreguen a la cooperativa, son propiedad del productor, que puede disponer libremente de los mismos y comercializarlos según disponga. Pero aún así, dentro de esta libertad existe una norma formal, una obligación casi moral, de venderlos a la cooperativa y también ventajas insoslayables.

#### 2.2.3.1. Obligatoriedad de la comercialización conjunta.

Pueden establecerse dentro del reglamento interno de las cooperativas cláusulas que obliguen al asociado a entregar su producción a las mismas, pero éstas medidas sirven de poco si no se ha logrado un verdadero espíritu cooperativo.

Ventajas: En el origen de la constitución de estas cooperativas, suele encontrarse un fenómeno tan común como desgraciado: acabadas las campañas agrícolas tanto los acopiadores tradicionales como los golondrinas, ganaban la confianza de los productores cumpliendo correctamente con los pagos de la mercadería, efectuadas al principio (generalmente) al contado. Con el tiempo, sin embargo, se reemplazaba al dinero por cheques, de curso normal durante un lapso, hasta que progresivamente llegaban a pagar con cheques, algunos sin fondos. Quebraron así centenares de empresas y miles de productores perdieron su cosecha y su trabajo.

Es por eso que éstos toman la decisión de agruparse en cooperativas, ya que es una entidad gobernada por ellos mismos a través del Consejo de Administración, elegido en Asamblea.



Aún así hay casos de agricultores organizados cooperativamente, a los que muchos acopiadores suelen tentar con mayores ventajas si comercializan individualmente. Pero, si se trata de productores convenientemente concientizados, saben que si la cooperativa desaparece se convertirán rápidamente en víctimas. Por eso es que la comercialización conjunta no depende sólo de reglamentos sino del pro-io convencimiento de los miembros de la asociación.

#### 2.2.3.2. Regulación de la oferta y la demanda.

Otro de los grandes logros para el pequeño y mediano propietario asociado a una cooperativa de productores es el de poder acceder a nuevas tecnologías, en su mayoría de alto costo pero que le permiten aumentar su competitividad y mejorar su producción.

El ejemplo de los silos es sumamente ilustrativo, ya que optimizan la capacidad instalada; posibilitando así:

- almacenar a granel, eliminando el alto costo de la bolsa de arpillera.
- acondicionar y conservar los cereales que en el silo pueden recibir tratamiento con fungicidas, insecticidas, etc.

Para que los cereales puedan permanecer almacenados hasta el momento en que el precio de la demanda asegure su comercialización ventajosa. El viejo sistema de almacenaje en bolsas no aseguraba correcta protección de la producción, lo que obligaba al productor a desprenderse de la misma, aún cuando se cotizara a precios deprimidos. La existencia de los silos, permitió obviar estos inconvenientes y regular la demanda y la oferta.

Pero los silos, por sus sistemas electrónicos, de secado, etc., y su alto precio, sólo se vuelven accesibles para los pequeños y

medianos productores a través del sistema cooperativo cuya utilización evita tener que desprenderse de sus cosechas a cualquier precio por no poder conservarlos debidamente.

El relato del siguiente Informante Manuel Riverosm Tesore-ro de la Cooperativa Agraria de Yuto, ilustra sobre las desventajas de aquellos que no pueden regular su producción ante los consignatarios:

" ... no se está cumpliendo con la Ley 19.227. El perímetro de protección no existe, hay presiones políticas que revierten la filosofía de esta ley. El privilegio que debe tener el productor en el Mercado Central no existe, nos ponen en la misma vara al comerciante que a nosotros. El problema es que somos productores que no trabajamos como los de trigo, maíz, tabaco, caña de azúcar con un precio.

Nosotros somos una ruleta rusa, además que éste es un producto más perecedero.

Cuando el consignatario da plata, es porque viene y ve si mi tomate va a dar para 4.000 cajones, la calidad, etc. De acuerdo a ello regula el auxilio económico que me va a dar, porque él recibe la mercadería, la compra, la vende y luego yo recibo notas de crédito o de débito pero el resumen final lo voy a tener a fin de cosecha; mientras tanto él va a manejar mi dinero ... "

Surge así casi naturalmente la certeza de que sólo asociados podrán defenderse:

" ... mientras yo pueda hacer lo mismo pero con otro patrón que se llame cooperativa y solidario y donde todos trabajemos para este fin y sin fines de lucro". (Informante Manuel Riveros - Presidente de la Cooperativa Agrícola de Yuto).

### 2.2.3.3. Mercado interno.

En el informe anterior (1) se establece que todo lo producido en la colonia deberá ser comercializado a través de la cooperativa, única forma de garantizar un precio justo.

Este principio es fundamental para asegurar la correcta comercialización de la producción. " ... la verdadera renta no está hecha en la quinta sino en la buena comercialización. Este es el quid de la cuestión. Mientras estemos bien orientados en la comercialización recién vamos a tener resultados positivos". (Informante Sr. Paz Sosa - Fraile Pintado).

Asegurada la comercialización, ésta debe caracterizarse por ser un proceso de carácter permanente.

" ... Tenemos esta tesis: la producción no termina para mí -productor frutihortícola- cuando yo cargo en el camión sino cuando la he vendido. Para nosotros el Mercado es una herramienta de trabajo y es un asunto de interés público ... entendemos que el privilegio en el mercado debe ser del auténtico productor sea en forma individual, porque hace sociedades de hecho, sociedades civiles; lo ideal serían las cooperativas ... " (Informante Ing. Néstor Martínez - Yuto).

" ... pudimos conseguir en el Mercado Central un puesto... conseguimos que a todas las provincias productoras se les adjudique un puesto o dos. Estamos pidiendo ahora la ampliación del puesto". (Informante Florencio Araya - Yuto).

-----  
(1) GRUNAUER, Marina. "Organización social ....."  
C.F.I., 1985, pág. 45.

Llegar a alcanzar los beneficios de una comercialización directa requirió años de esfuerzo y una profunda toma de conciencia con respecto a sus derechos; " ... la cooperativa no podía ir al Sal-días o al Abasto y pedir un piso, era imposible tener la boca de expen-dio. La conseguimos ... a partir de 1984, cuando se iba a inaugurar el Mercado Central de Buenos Aires. Entonces la consignación hizo una huelga el 13 y 14 de setiembre del 84 en contra de este Mercado. Que hagan huelga unos señores que me venden mi fruta! Qué hagan huelga con lo mío es inconcebible! Rompimos la huelga, mandamos camiones ... " (Informan-te Manuel Riveros - Yuto).

Sin embargo, asegurar una boca de expendio no soluciona to-dos los problemas, puesto que el talón de Aquiles del sistema es el problema financiero: los productores que desean ingresar al sistema cooperativo deben entregar sus productos a sus respectivas cooperati-vas y esperar que éstas comercialicen las diferentes calidades obteni-das de los productos previamente clasificados, haciéndolo en el momen-to oportuno de mercado.

" ... En la comercialización tenemos problemas con la cali-dad baja del tabaco, el tabaco bueno se vende con suma fluidez, pero co-mo somos cooperativa y recibimos todo lo que se produce, siempre nos quedan sobrantes de tabaco de 4° clase; nosotros tenemos que cumplir con eso". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

El acopio es supervisado por el Estado, la Secretaría de A-gricultura: " ... Hay inspectores de la Secretaría que verifican que la clase que nosotros decimos que estamos acopiando sea lo que realmen-te marca el patrón tipo ... " (Informante Sr. Ruiz - Perico).

Los sistemas de comercialización se van a diferenciar se-gún el tipo de producto del cual se trate. " ... en la legumbre no hay precios oficiales, no hay patrón tipo, la comercialización no es tan sencilla como en el tabaco; donde tenemos ya una historia y un predio que se mantiene, es más estable el mercado del tabaco en lo que hace a

comercialización. En legumbres se depende de la oferta/demanda que haya en el resto de los países productores, es mucho más complicada la legumbre". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

En el caso de la producción frutihortícola la existencia del Mercado Central garantizó las operaciones en dinero en efectivo. " ... si no tenemos un mercado como el Mercado de Concentración de Buenos Aires que tenga caja única, que se pague por ventanilla, no podemos trabajar, pues no se puede fiscalizar. Nosotros podemos operar en Buenos Aires porque está el Mercado Central; sino no hay control. Nosotros aquí trabajamos venta a la vista, viene el productor y nos confía la mercadería de él, se calcula ... " (Informante Ing. Néstor Martínez-Yuto).

De no ser así el productor se vería en serios compromisos de pago o no podría efectuar las necesarias compras de insumos para la próxima cosecha.

Algunas cooperativas tienen asegurada la provisión de insumos; " ... tenemos también un Departamento de Insumos que provee al productor de los remedios, los fertilizantes, lo que le haga falta". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

Esto brinda al productor ventajas económicas que de otra forma no podría alcanzar; " ... en insumos nosotros comercializamos el 50% de toda la zona y por eso conseguimos precio por cantidad y condiciones de pago". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

De lo antedicho se desprende que la forma de comercializar de los consignatarios o comisionistas es distinta y resulta perjudicial para los intereses del agricultor. " ... En cambio el consignatario opera de otra forma, hace la venta, ¿cuánto ha hecho de promedio? 8 cajones, listo. No se preocupa por la calidad de la mercadería. (Informante Ing. Néstor Martínez - Yuto).

No sólo en la compra de la producción está la ventaja que obtiene el comisionista sino que se arbitran servicios complementarios de los que obtienen una ganancia extra.

" ... Hay dos grandes mentiras en este sistema de comercialización, una es la comercialización en sí, la forma de cobrar, la otra es el flete (el transporte), la otra es el seguro y el otro es un negocio paralelo que se llama cajón. Todo eso reedita pero es una bola de nieve impresionante. Los 3.000.000 ₡ que maneja el Mercado Central en este momento, una cuarta parte es un beneficio paralelo que tiene el consignatario".

" ... Nosotros entendíamos y supimos que en una compañía de transportes es raro los que son propietarios de los vehículos. Una Empresa de transportes significa muchos teléfonos, muchas radios, es decir un excelente servicio de comunicación y usted entra a contratar camiones. Y cuando al agricultor le cobra ₡ 1 por ese servicio, el flete ro llega el 15 o el 20% menos. Es decir, que sobre ₡ 1 el fletero cobra ₡ 0,70 ... " (Informante Manuel Riveros - Yuto).

#### 2.2.3.4. Diversificación de la producción.

La situación del mercado interno lleva a las cooperativas de la provincia a una búsqueda que les permita diversificar su producción. El éxito de esto depende, entre otros factores, de las posibilidades de la zona y de los recursos económicos-financieros de la cooperativa.

" ... Hay quien trajo duraznos pero eso son 20 días de venta al año. No podemos ir a otro tipo de cultivo, tal vez podemos ampliar con el citrus ... " (Informante Néstor Martínez - Yuto).

Esto también depende de las posibilidades de riego en la zona y de las inversiones que se requieran para poder disponer de agua.

" ... el riego es extraordinariamente caro usando energía eléctrica porque Jujuy no es productora de energía, le compra a la Nación y la revende pero la sobrefactura el 35-38% ... " " ... sobre el cargo fijo es lo mismo para el productor rural que para un comercio ... " "... Tampoco hay una tarifa promocional pues si esa energía costaría barata el productor generaría otras actividades que beneficiarían a los impuestos internos, porque producirían otros ... " " ... Debería suprimirse el "cargo fijo" ... porque aunque no gaste un solo Kw cuando termina la cosecha usted tiene que pagar cifras siderales de cargo fijo". (Informante Florencio Araya - Yuto).

Una cooperativa como la de Tabacaleros, que cuenta con un número elevado de asociados y recursos económicos genuinos, puede encarar el futuro pensando en distintos proyectos, adelantándose a las necesidades del mercado y animando al productor a probar nuevos cultivos " ... Tenemos concluida una planta de silos para acopio y conservación de cereales. Con esa planta pensamos diversificar un poco más la producción de la zona. Estamos incentivando la producción de cereales que no es común en el norte. (Informante Cont. Corimayo - Perico).

La instalación de agroindustrias puede ser una solución pero requiere grandes inversiones de capital. La Cooperativa de Tabacaleros Perico Legumbres ha instalado varias pero asegurando previamente la comercialización del producto. Actualmente " ... tenemos un proyecto de leche de soja ... aunque no haya todavía tanta producción como requiere esa planta". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

La Cooperativa Agrícola de Yuto está analizando un proyecto para instalar una envasadora de cítricos y hortalizas, que podría ayudar a solucionar uno de los serios problemas de la zona: la depreciación de las cosechas.

" ... Es un complejo que lleva una planta de empaque y una envasadora de productos cítricos y de hortalizas. Hemos tenido al

gunos presupuestos y estudios que nos había hecho el INTI pero no ha florecido, no pasó de las buenas intenciones. No la entienden los financistas. La prenda flotante es la misma producción. Si multiplican 2.000.000 de cajones entre citrus y hortalizas a un precio determinado a un promedio de A. 5.- el cajón..." (Informante Manuel Riveros-Yuto).

También la nueva Cooperativa Agrícola de Fraile Pintado piensa en la posibilidad de una envasadora de tomates, por lo que sería aconsejable una adecuada planificación de inversiones que les permitiera a ambas realizar una tarea conjunta.

"... Hay quienes quieren poner una envasadora en Yuto y otra en Fraile. La envasadora se pone después de varios años de probada la producción. Además, el envasado lleva hojalata que no la producimos y una máquina de envasar automática de 50 m. de largo más un galpón de 100 m..." (Informante Salvador Perez-Yuto).

A pesar de que el proyecto se encuentra en una etapa de prefactibilidad sería muy conveniente para la zona la concreción del mismo, pues además crearía una nueva fuente de trabajo.

#### 2.2.3.3. Mercado externo.

Las cooperativas de productores, por sí mismas o a través de cooperativas de segundo grado, deben intentar, en el caso de que su producción se lo permita, ganar mercados externos. Evidentemente, esto se logra en una etapa de avanzada organización interna pero desde el comienzo debe considerarse un objetivo a alcanzar en el mediano plazo.

"... Nosotros trabajamos exclusivamente para el mercado externo, toda la producción nuestra se exporta, salvo en legumbres la parte de fraccionado que la vendemos en el país, que será



el 8% de la producción. El tabaco va el 100% al exterior, las legumbres el 92%. "... La función de la cooperativa es sacar el excedente del país..."...en España estamos vendiendo legumbres en bolsas de 60 kg. y queremos introducirnos en el mercado de legumbres fraccionadas, envasadas en lata. Si se concreta compraríamos una envasadora". (Informante Cont. Corimayo-Cooperativa de Tabacaleros, Perico Legumbres-Perico).

La firma de los Acuerdos orientados a la integración y complementación económica con la República Federativa del Brasil creó en el Departamento de Santa Bárbara una seria preocupación en los productores de frutas y hortalizas. "... la banana, naranja y pomelo brasileños son más baratos. A Jujuy lo va a hacer bolsa. También la madera machimbrada tratada en Brasil sale más barata que la propia". (Informante Marcelo Benalcazar-Yuto).

El temor de los productores es que la entrada al país en volúmenes que no guarden relación con las reales posibilidades de demanda del mercado y el aumento desproporcionado de la oferta provoque distorsiones en el mercado, que precipitaría la caída de los precios.



#### 2.2.4. COOPERATIVAS DE PRODUCTORES DE SEGUNDO GRADO.

El sexto principio cooperativo establece la necesidad de la integración. En todos los ámbitos la integración es factor de bienestar y evolución, pero en las cooperativas es fundamental ya que la acción cooperativa lleva implícita la acción de conjunto.

Existen para ellas dos formas principales de integración: la primera, la interna practicada dentro de la cooperativa y la segunda la externa, que tiende a lograr la realización de tareas en común con otras entidades de ese tipo.

La integración a nivel interno resulta esencial para desarrollar la actividad social y económica, la institucional, la disciplina y todo cuanto necesita una cooperativa para lograr sus objetivos, ya que la formación de un grupo humano integrado, dará a la entidad las bases de solidez indispensable para lograr el éxito.

La integración no sólo consiste en formar parte de la cooperativa como asociado y cumplir regularmente con sus obligaciones; la integración es la total identificación con la doctrina, la democracia, la vocación de servicio, la actuación en equipo y por sobre todo tener y sentir la responsabilidad y la necesidad de ser útil a la cooperativa y a todos sus consocios sintiéndose parte activa de la empresa.

La integración externa también es necesaria ya que con ella será mucho más fácil encontrar soluciones a problemas de organización, comercialización, financiación, capacitación, apoyo crediticio, compra de insumos, atención médica para asociados y familiares, asesoramiento, asistencia técnica y un sinnúmero de cuestiones relacionadas con este tipo de cooperativas.

Es así como la mayor defensa del productor se logra cuando la cooperativa a la que pertenece se une a otras cooperativas agrarias de la misma zona, formando entidades de segundo grado, o cuando se afilia a una ya existente.

Otra ventaja es que la Federación de Cooperativas asegura -así como la cooperativa de primer grado lo hace con el productor individual- a las cooperativas de primer grado que en el caso de ser víctimas de maniobras inescrupulosas por parte de algún acopiador, puedan respaldar a sus asociados, los cuales serían finalmente los perjudicados de no existir este sistema.

"Ese año nos federamos a FACA y conseguimos una ayuda económica en lo que hace a insumos que si bien nos ha producido un gran beneficio, también hay otras cosas; 1° por la inexperiencia de manejar cuentas corrientes, manejar insumos (donde uno dice dame 10 bolsas y necesitaba 5). Esto no va a pasar el año que viene." (Informante Florencio Araya Presidente Yuto).

" Este año hemos podido financiar en el orden de los 90.000 A., vía FACA pero no hemos arreglado bien la parte financiación. FACA nos cobró mucho interés; 9% mensual no es un interés cooperativo, es la tasa común. Lo correcto hubiera sido la actualización en el momento del precio al momento de pago, no un interés fijo. Si hubiéramos dispuesto en el momento de una ayuda dineraria, hubiéramos comprado contado y no estaríamos pagando esos intereses.

Pero estamos pagando el derecho de piso, mientras un consignatario cobra el 15% o el 12%, nosotros comenzamos cobrándole al socio el 8% de comisión, este año lo llevamos al 10% porque no cubría". (Informante Manuel Riveros Tesorero Cooperativa Agrícola Yuto).

En el año 1970-71 se gestó en la Provincia de Jujuy un movimiento encaminado a la creación de cooperativas en la provincia, siendo el objetivo final la formación de una cooperativa de segundo grado.

"... En el año 70 hubo una Asamblea de Productores en San Pedro (Jujuy) para el 8 de septiembre, donde se reunieron los productores de Tucumán, Salta y Jujuy que conformaban una antigua asociación que era la que promovió el Mercado Saldías y se llamaba Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas, con sede en el Mercado Saldías..."

"... Nosotros pensábamos que debían formarse cooperativas de 1er. grado en todas las zonas de producción (Yuto, Caimancito, Fraile, Palma Sola, Santa Clara) lo que era las delegaciones de esa asociación que sean cooperativas de 1er. grado y constituir una gran cooperativa de 2º grado, que era la entidad comercializadora de estas cooperativas de 1er. grado. Con esa idea constituimos la Cooperativa de Yuto Agraria Limitada, el 8 de septiembre de 1971." (Informante Florencio Araya - Yuto).

Esta idea aún no se ha concretado, además todavía no está clara en la zona las condiciones que deben establecerse para integrarse a una cooperativa de 2º grado.

"... Con Supercoop tuvimos una experiencia el año pasado, empezaron a vendernos mercadería pero mandan lo que no pueden vender ellos. Nosotros es distinto, distribuimos mercadería por exceso, porque el puesto (Mercado Central) no puede vender todo". (Informante Manuel Riveros-Yuto).

Asimismo, se realizó un convenio con F.A.C.A. pero este no brindó resultados muy positivos por falta de experiencia en este tipo de convenio.

"Entonces le mandamos a FACA, que tiene 2 puestos en el Mercado Central..."

"...FACA no tiene experiencia hortícola, están acostumbrados a trabajar la manzana, la pera, la banana". (Informante Néstor Martínez-Yuto).-

2.2.5. Algunos ejemplos de Cooperativas de productores.

En la ciudad de Perico funciona la Cooperativa de Tabacaleros que puede ser considerada modelo en la provincia de Jujuy.

" ... esta cooperativa empezó en febrero de 1969; en ese momento eran 500 productores asociados, de tabaco únicamente.

Hasta el año 1982 fue exclusiva de Tabaco, después se comienza con legumbres (poroto alubia en el 82,, en el 83 aumentamos poroto negro y el 84 tenemos todo tipo de legumbres; (todas las que hay en la zona).

Incorporamos nuevos productores de legumbres y muchos que ya eran de tabaco comienzan a hacer legumbres también.

La idea nuestra era utilizar la estructura que ya estaba armada para complementar tabaco y legumbres porque son de épocas que complementaban bien.

La cooperativa se organiza, primero se hicieron varias asambleas durante el año 68, en ese momento tenían problemas por la entrega de tabaco, había dos compañías privadas que recibían el tabaco y debido al inconveniente que estaban soportando, se dedican a agrupar los productores y en el 69 aman la cooperativa.

La cooperativa ese año acopia y tiene problemas para la venta, el primer año, eran nuevos y las compañías habían tratado de aplacarlos un poco.

Pero en el año 70 se vende bien la producción de la cooperativa y año a año va mejorando. La cooperativa comienza con 500.000 Kg. y en este momento tabaco trabajamos 12.000.000 Kg.

En legumbres hemos empezado con 2.000 tl. y ahora estamos en 22.000-tl. este año.

La evolución de la legumbre ha sido más rápida pero hay que considerar que la empresa ya estaba mejor armada.

Salvo fallecimiento todos los productores que se iniciaron como socios siguen siéndolo, y muchas veces los herederos.

El productor medio es de 20-30 has. Hay algunos grandes que deben ser 20 que hacen 100-200 has. de tabaco, pero la gran mayoría no; son chicos.

En este momento debemos tener 1.100/1.200 socios activos, debe haber 100 productores grandes y todos los demás son chicos.

Todos los años se hace la Asamblea Ordinaria y el Consejo de Administración se reúne dos veces por semana y es el que va tomando las decisiones de la marcha normal de la empresa.

La estructura orgánica de la empresa está formada por la Gerencia de Tabaco, la Gerencia de Legumbres y la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo.

El Consejo de Administración es ad-honorem, son socios; el personal rentado son los Gerentes y para abate". (Informante Cont. Corimayo - Cooperativa de Tabacaleros, Perico Legumbres - Perico).

La cooperativa también realiza actividades educativas que difundan y fomenten los ideales del cooperativismo, creando y alentando cooperativas escolares.

Estas cooperativas escolares jujeñas son conocidas en todo el país como modelo de educación cooperativa, pues los niños realizan las Asam

bleas, eligen democráticamente el Consejo de Administración y participan activamente en la dirección de su cooperativa. En el futuro estos niños se encontrarán capacitados para integrarse en estas organizaciones, que bien organizadas contribuirán al desarrollo económico y social de la provincia.

" ... Departamento de cooperativa escolar, 40 cooperativas escolares que tienen un cierto subsidio nuestro, con personal rentado que promueve el cooperativismo escolar en lo que hace a la construcción de kiosco o cualquiera actividad que la cooperativa escolar quiera iniciar. Después devuelven sin intereses ... "

"También apoyamos a los buenos alumnos con becas, que son reintegrables a través de la cooperativa escolar en muy buenas condiciones, subsidiamos de esa manera, no regalamos sino que cobramos intereses ... " (Informante Sr. Barrionuevo - Perico).

Existen en el país 1.500 cooperativas de este tipo. A título ilustrativo pueden presentarse algunos ejemplos, que no pretenden ser exhaustivos.

En la provincia de Santa Fe -en el pueblo de Avellaneda- los productores agrícolas y pecuarios se formaron la Asociación de Cooperativas Agrícolas (ACA). Dicha cooperativa no sólo asegura la comercialización de la producción de la zona sino que posee bocas de expendio para el consumo de sus asociados. Paralelamente ACA desarrolla una amplia actividad social y cultural en la zona.

Es válido mencionar las cooperativas lácteas de la provincia de Córdoba, en su mayoría afiliadas a F.A.C.A., que no sólo comercializan la leche entregada por miles de productores sino que realizan una actividad láctea integral que comprende la fabricación de quesos, leche en polvo y como anexo criaderos de cerdos que constituyen la parte pecuaria de las cooperativas lecheras porque los mismos se alimentan del suero que de otra forma se perdería.

Para mencionar sólo dos: la "Cooperativa 25 de Mayo" ubicadá en Villa María y la "Cooperativa de James Craig".



CUADRO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS DE TRABAJO Y DE PRODUCTORES

	REGIMEN DE LOS ASOCIADOS	REGIMEN DE TENENCIA DE LA TIERRA	REGIMEN LEGAL	NUMERO DE COOPERATIVAS EN EL PAIS
COOPERATIVA AGROPECUARIA DE TRABAJO	<p>a. Todos los asociados trabajan en la cooperativa.</p> <p>b. Todos los asociados son miembros de la cooperativa.</p> <p>c. Conduce a la autogestión.</p>	La tierra es propiedad de la cooperativa.	Ley 20.337	600
COOPERATIVA AGROPECUARIA DE PRODUCTORES	<p>a. Los asociados tienen la obligación moral de trabajar con su cooperativa, pero no obligación material. Pueden no entregar su producción a la cooperativa</p> <p>b. Son miembros a los efectos de entregar su producción.</p>	La tierra es propiedad personal de los chacareros.	Ley 20.337	1.500 aproximadamente

### 2.3. MARCO LEGAL.

Se sancionó en mayo de 1973, la Ley 20.337, que en la actualidad rige el Derecho Cooperativo Nacional.

En el orden nacional, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) es su autoridad de aplicación. En cada provincia existen órganos legales competentes, como institutos provinciales de cooperativas, direcciones provinciales, departamentos, etc.

Es fundamental que no sólo quienes tengan la responsabilidad de la conducción de una cooperativa, como así también sus asociados, conozcan sus disposiciones y basen en ella su acción en materia legal, respetándola y haciéndola cumplir estrictamente.

#### 2.3.1. Modelo de Estatuto.

El estatuto es el documento que contiene el conjunto de normas que de acuerdo con la ley 20.337, rigen la administración de las cooperativas, las relaciones jurídicas entre ellas y sus asociados a las que ambos deben someterse como ley de cada cooperativa. Debe ser sancionado por la Asamblea de socios y aprobado por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa.

En este estatuto tipo se dan las bases mínimas que necesariamente debe contener el que rija en cooperativas de trabajo, ya que cada rama puede tener y tiene diferentes artículos en cuanto lo exija su actividad específica.

## Capítulo I

### CONSTITUCION, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO

Artículo 1°.- Con la denominación de Cooperativa de Trabajo ..... Limitada, se constituye una cooperativa de trabajo que se regirá por las disposiciones del presente estatuto y en todo aquello que este no prevea por la legislación vigente en materia de cooperativas.

Art. 2°.- La cooperativa tendrá su domicilio legal en (Capital Federal o Provincia).

Art. 3°.- La duración de la cooperativa es limitada y no se liquidará mientras queden 10 asociados por lo menos que quieran continuarla. En caso de liquidación por disolución, aquella se hará con arreglo a lo establecido por este estatuto y la legislación cooperativa.

Art. 4°.- La cooperativa excluirá de todos sus actos las cuestiones políticas, religiosas, de nacionalidad, regiones o razas de terminadas, así como sindicales.

Art. 5°.- La cooperativa valiéndose del trabajo personal de sus asociados tendrá por objeto la producción y comercialización de ..... pudiendo incorporar otros rubros siempre que sean afines al objeto principal.

Art. 6°.- El Consejo de Administración dictará los reglamentos internos a los que se ajustarán las operaciones previstas en el artículo anterior, fijando con precisión los derechos y obligaciones de la Cooperativa y de sus miembros. Dichos reglamentos no tendrán vigencia sino una vez que hayan sido aprobados por la Asamblea y por la Autoridad de Aplicación de la ley 20.337, y debidamente inscriptos, excepto los que sean de mera organización de talleres y oficinas.

Art. 7º.- La Cooperativa podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las operaciones que constituyen su objeto.

Art. 8º.- Por resolución de la Asamblea o del Consejo de Administración ad referendum de ella, la cooperativa podrá asociarse a otras para formar una federación o adherirse a una ya existente, a con di ción de conservar su autonomía e independencia.

## Capítulo II

### DE LOS ASOCIADOS

Art. 9º.- Podrá asociarse a esta cooperativa toda persona física que sea apta para el desempeño de las tareas que el cumplimiento de los fines sociales requiera, que acepte el presente estatuto y reglamento y no tenga intereses contrarios a la sociedad.

Art. 10.- Toda persona que quiera asociarse deberá presentar una solicitud por escrito al Consejo de Administración el que decidirá su aceptación o rechazo.

Art. 11.- Son obligaciones de los asociados:

a) Suscribir ..... cuotas sociales e integrar por lo menos .....

b) Cumplir los compromisos que contraiga con la cooperativa, acatar las resoluciones de la Asamblea y el Consejo de Administración, trabajar para la cooperativa jornadas completas en la tarea o especialidad que se le asigne respetando el orden jerárquico y las normas de disciplina;

c) Asistir a las Asambleas convocadas por la Cooperativa.

Art. 12.- Son derechos de los asociados:

- a) Utilizar los servicios de la cooperativa en las condiciones estatutarias y reglamentarias;
- b) Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crea convenientes;
- c) Participar en las Asambleas con voz y voto;
- d) Ser elector y elegible para los cargos de administración y fiscalización de la cooperativa previstos en este estatuto siempre que reúna las condiciones de elegibilidad requeridas;
- e) Solicitar la convocatoria de Asamblea Extraordinaria de conformidad a las normas estatutarias;
- f) Tener libre acceso a las constancias de registro de asociados;
- g) Solicitar al Síndico información sobre las constancias de los demás libros;
- h) Retirarse voluntariamente dando aviso con 30 días de anticipación por lo menos.

Art. 13.- El Consejo de Administración podrá excluir al asociado en los siguientes casos:

- a) Incumplimiento comprobado de las disposiciones del presente estatuto o reglamentos sociales;
- b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la cooperativa;

c) Por cualquier acción que resultare un perjuicio moral o material para la cooperativa y así lo consideren las dos terceras partes del Consejo;

d) Por inhabilidad física o mental;

e) Por robo o hurto debidamente comprobado;

f) Por desacato.

En cualquiera de los casos de exclusión, el asociado excluido podrá apelar sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria dentro de los 30 días de notificársele la medida.

En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso su presentación hasta 30 días antes de la expiración del plazo dentro del cual debe realizarse la Asamblea Ordinaria.

En el segundo supuesto, la apelación deberá contar con el apoyo del 20% de los asociados como mínimo. El recurso tendrá efecto suspensivo.

### C a p í t u l o    I I I

#### DEL CAPITAL SOCIAL

Art. 14.- El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de pesos ..... cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revistarán el carácter de nominativas e intransferibles. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado o fraccionadamente, en monto y plazos que fijará el Consejo de Administración teniendo en cuenta lo dispuesto por el artículo 25 de la ley 20.337.

Art. 15.- Las acciones serán tomadas de un libro talonario y contendrán las siguientes formalidades:

- a) Denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución;
- b) Mención de la autorización para funcionar y de inscripción;
- c) Número y valor nominal de las cuotas sociales que representa;
- d) Número correlativo de emisión y fecha;
- e) Firma autógrafa del Presidente, Tesorero y Síndico.

Art. 16.- En caso de fallecimiento, sus derechohabientes percibirán además de la devolución del capital accionario, los excedentes y demás pagos a su favor.

Art. 17.- El asociado que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas incurrirá en mora y deberá resarcir los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de sus derechos sociales. Si intimado el deudor, en un plazo no menor de 15 días, no regulariza su situación, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdida de las sumas abonadas que serán transferidas al fondo de reserva legal. Sin perjuicio de ello, el Consejo de Administración podrá optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.

Art. 18.- Las cuotas sociales quedarán afectadas como mayor garantía de las operaciones que el asociado realice con la cooperativa. Ninguna liquidación definitiva a favor del asociado puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviere con la cooperativa.

Art. 19.- Para el reembolso de cuotas sociales se destinará el diez por ciento del capital integrado de acuerdo al último balance aprobado, atendiéndose las solicitudes por riguroso turno de presentación. Los casos que no puedan ser atendidos por dicho porcentaje, lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al 50% de la tasa fijada por el Banco de la Nación Argentina para los depósitos en Caja de Ahorro.

Art. 20.- En caso de retiro, exclusión o disolución, los socios sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente le correspondiera afrontar.

## C a p í t u l o    I V

### DE LA CONTABILIDAD Y EJERCICIO SOCIAL

Art. 21.- La contabilidad será llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el art. 43 del Código de Comercio.

Art. 22.- Además de los libros por el art. 44 del Código de Comercio, se llevarán los siguientes:

- 1) Registro de Asociados;
- 2) Actas de Asambleas;
- 3) Actas de Reuniones del Consejo de Administración;
- 4) Infomes de Auditoría.

Dichos libros serán rubricados conforme a lo dispuesto por



el artículo 38 de la ley 20.337.

Art. 23.- Anualmente se confeccionarán inventarios, balance general, estados de resultados y demás cuadros anexos cuyas disposiciones y presentación se ajustarán a las normas exigidas por la autoridad de aplicación. A tales efectos el ejercicio social se cerrará el día ..... del mes de ..... de cada año.

Art. 24.- La memoria anual del Consejo de Administración deberá contener una descripción del estado de la cooperativa con mención de las diferentes secciones en que opera, actividad registrada, y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a:

- 1) Los gastos e ingresos cuando no estuvieran discriminados en los cuadros anexos o estado de resultados;
- 2) La relación económico social con la cooperativa de grado superior a la que estuviera asociada;
- 3) Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativa, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior a la que se hubiesen remitido los fondos respectivos para esos fines.

Art. 25.- Copia del Balance, estado de resultados, cuadros anexos, juntamente con la memoria y acompañadas de los informes del Síndico y Auditor y demás documentos, deberán ser puestas a disposición del asociado en la sede de la entidad y remitidas a la autoridad de aplicación con no menos de 15 días de anticipación a la realización de la Asamblea que los considerará. En caso que los mismos resulten modificados por la Asamblea, se remitirá también copia de los definitivos a la autoridad de aplicación dentro de los 30 días.

Art. 26.- Serán excedentes repartibles sólo aquéllos que

provenzan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados.

De los excedentes repartibles se destinará:

1°. El cinco por ciento al Fondo de Reserva Legal;

2°. El cinco por ciento al Fondo de Acción Asistencial;

3°. El cinco por ciento al Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa;

4°. Una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales, el cual no podrá exceder en más de un punto al que paga el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento;

5°. El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno, en proporción al trabajo efectivamente realizado por cada uno durante el ejercicio, que se medirá en función de los retiros por aporte de trabajo recibidos durante el mismo, descontándose a los efectos de la proporción lo pagado por concepto de gastos de representación, viáticos, licencias especiales, enfermedad y período de servicio militar. Esta devolución en concepto de retorno se efectuará de la siguiente manera:

El 30% en cuotas sociales para capitalización y el resto a resolución de la Asamblea.

Art. 27.- Los resultados se determinarán por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieran arrojado pérdidas. Cuando se hubieran utilizado reservas para compensar quebrantos no se podrán distribuir excedentes sin haberlas restituido al nivel anterior a su utilización. Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas

de ejercicios anteriores.

Art. 28.- La Asamblea podrá resolver que 70% del retorno se distribuya total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales para capitalización.

Art. 29.- El importe de los retornos e intereses quedará a disposición de los asociados después de 30 días de realizada la Asamblea. En caso de no ser retirados después de 180 días de realizada la Asamblea se le acreditarán en cuotas sociales.

## Capítulo V

### DE LAS ASAMBLEAS

Art. 30.- Las Asambleas serán Ordinarias o Extraordinarias.

La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha del cierre del ejercicio para considerar los documentos mencionados en el artículo 25 del presente estatuto y elegir consejeros y síndicos, sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el orden del día.

Las Asambleas Extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración o el Síndico, conforme a lo previsto en el artículo 65 de este estatuto o en la oportunidad que la soliciten el 20% de los asociados, debiéndose realizar en ese caso dentro de los 30 días de la fecha de la solicitud. El Consejo de Administración puede denegar el pedido incorporando los asuntos que la motiven al orden del día de la Asamblea Ordinaria, cuando ésta se realice dentro de los 90 días de la fecha de presentación de la solicitud.

Art. 31.- Las Asambleas, tanto Ordinarias como Extraordinada

rias serán convocadas con 15 días de anticipación por lo menos a la fe  
cha de su realización. La convocatoria incluirá el orden del día a con  
siderar y determinará fecha, hora, lugar de realización y carácter de  
la Asamblea. Con la misma anticipación se comunicará a la autoridad de  
aplicación la realización de la Asamblea acompañando en su caso, toda  
la documentación mencionada en el artículo 25 del presente estatuto y  
demás documentación que deba ser considerada por la misma. Dicha docu-  
mentación y el padrón de asociados serán puestos a la vista y a dispo-  
sición de los asociados en el lugar que se acostumbre exhibir los anun  
cios de la cooperativa. Los asociados serán citados por escrito a la  
Asamblea, haciéndole saber la convocatoria y el orden del día, así co-  
mo el lugar donde está a su disposición toda la documentación a consi  
derar.

Art. 32.- Las Asambleas se desarrollarán válidamente sea  
cual fuere el número de presentes, una hora después de la fijada para  
su iniciación si no se hubiera reunido la mitad más uno de los asocia  
dos.

Art. 33.- Será nula toda resolución sobre materia extraña  
a la incluida en el orden del día, salvo la elección de los encargados  
de suscribir el Acta.

Art. 34.- Cada asociado solicitará a la administración el  
certificado de sus cuotas sociales o bien si así lo resolviera el Con-  
sejo una tarjeta credencial en la cual constará su nombre, lo que le  
servirá de entrada a la Asamblea. Antes de tomar parte en las delibera  
ciones, el asociado firmará el libro de asistencia a Asambleas. Tendrán  
voz y voto los asociados que hayan integrado las cuotas sociales sus-  
criptas o estén al día con el pago de las mismas; a falta de este re-  
quisito el asociado sólo tendrá derecho a voz. Cada asociado tendrá de  
recho a un solo voto cualquiera sea el número de sus cuotas sociales.

Art. 35.- Los asociados podrán presentar iniciativas y pro

yectos al Consejo de Administración, el cual decidirá sobre su inclusión o rechazo en el orden del día de la Asamblea. Sin embargo, todo proyecto o proposición presentado por el 20% por lo menos de los socios, antes de la fecha de emisión de la convocatoria será incluido obligatoriamente en el orden del día.

Art. 36.- Las resoluciones de la Asamblea se adoptarán por simple mayoría de votos, con excepción de las relativas a las reformas del estatuto, cambio de objeto social, fusión o incorporación o disolución de la cooperativa, para las cuales se exigirá una mayoría de dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación. Los que se abstengan de votar serán considerados a los efectos del cómputo como ausentes.

Art. 37.- No se podrá votar por poder.

Art. 38.- Los Consejeros, Síndicos, Gerentes y Auditores tienen voz en las Asambleas pero no pueden votar sobre la memoria, el balance y demás asuntos relacionados con su gestión, ni acerca de las resoluciones referentes a su responsabilidad.

Art. 39.- Las resoluciones de las asambleas y la síntesis de las deliberaciones que las preceden serán transcritas en el Libro de Actas de Asambleas, debiendo las actas ser firmadas por el presidente, el secretario y dos asociados designados por la Asamblea. Dentro de los 30 días siguientes a la fecha de realización de la Asamblea, se deberá remitir a la autoridad de aplicación una copia del acta y de los documentos aprobados. Cualquier asociado podrá solicitar copia del acta a su costa.

Art. 40.- Una vez constituida la Asamblea debe considerar todos los puntos incluidos en el orden del día, sin perjuicio de pasar a cuarto intermedio una o más veces dentro de un plazo total de 30 días, especificando en cada caso día, hora y lugar de reanudación. Se

confeccionará en acta de cada reunión.

Art. 41.- Es de competencia exclusiva de la Asamblea, siem  
pre que el asunto figure en el orden del día, la consideración de:

- 1) Memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos;
- 2) Informes del Síndico y Auditor;
- 3) Distribución de excedentes;
- 4) Fusión o incorporación;
- 5) Disolución;
- 6) Cambio de objeto social;
- 7) Modificación del Estatuto;
- 8) Elección de Consejeros y Síndicos.

Art. 42.- Los Consejeros y Síndicos podrán ser removidos en cualquier tiempo por resolución de la Asamblea. Esta puede ser adop  
tada aunque no figure en el orden del día si es consecuencia directa  
del asunto incluido en él.

Art. 43.- El cambio sustancial del objeto social da lugar al derecho de receso, el cual podrá ejercerse por quienes no votaron favorablemente, dentro del quinto día, y por los ausentes dentro de los 30 días de la clausura de la Asamblea. El reembolso de las cuotas sociales por esta causa se efectuará dentro de los 90 días de notifica  
da la voluntad de receso. No rige en este último caso la limitación au  
torizada por el art. 19 de este estatuto.

Art. 44.- Las decisiones de las Asambleas conforme con la ley, el estatuto y los reglamentos, son obligatorias para todos los asociados, salvo lo dispuesto en el artículo anterior.

## Capítulo VI .

### DE LA ADMINISTRACION Y REPRESENTACION

Art. 45.- La administración de la cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración constituido por ..... Titulares y ..... Suplentes.

Art. 46.- Para ser Consejero se requiere:

- a) Ser asociado;
- b) Tener plena capacidad para obligarse;
- c) No tener deudas vencidas con la cooperativa;
- d) Que sus relaciones con la cooperativa hayan sido normales y no hayan motivado ninguna compulsión judicial.

Art. 47.- No pueden ser Consejeros:

- a) Los fallidos por quiebra culpable;
- b) Los fallidos por quiebra casual o los concursados hasta 5 años después de su rehabilitación;
- c) Los directores o administradores de sociedades cuya conducta se calificare de culpable o fraudulenta;

d) Los condenados con accesoria de inhabilitación para ejercer cargos públicos hasta 10 años después de cumplir su condena;

e) Los condenados por robo, hurto, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos, delitos contra la fe pública hasta 10 años después de haber cumplido su condena;

f) Los condenados por delitos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades hasta 10 años después de cumplida la condena.

Art. 48.- Los miembros del Consejo de Administración elegidos por la Asamblea durarán 3 años en sus funciones. Se renovarán por tercios anualmente, debiéndose proceder por sorteo para determinar los que cesarán primero y segundo año, procediéndose en lo sucesivo por antigüedad, siendo todos reelegibles.

Art. 49.- En la primera sesión que realice el Consejo de Administración distribuirá entre sus miembros titulares los siguientes cargos: Un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, quedando los restantes como Vocales.

Art. 50.- Los gastos efectuados por los Consejeros en cumplimiento de su actividad institucional serán reembolsados.

Art. 51.- El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes y cuando lo requieran por lo menos dos de sus miembros. En este último caso la convocatoria se hará por medio del presidente para reunirse dentro de los seis días de recibido el pedido. En su defecto podrá convocarla cualquiera de los Consejeros. Si se produjera vacancia después de incorporados los suplentes, el Síndico designará a los reemplazantes hasta la reunión de la primera Asamblea.

Art. 52.- Los Consejeros que renunciaran deberán presentar



su dimisión por escrito al Consejo de Administración y éste podrá aceptarla, siempre que no afectare su regular funcionamiento. En caso contrario el renunciante deberá continuar en sus funciones hasta tanto la Asamblea se pronuncie.

Art. 53.- Las deliberaciones y resoluciones del Consejo de Administración serán registradas en el Libro de Actas de Reuniones de Consejo a que se refiere el art. 22 de este estatuto y las actas serán firmadas por el presidente y secretario.

Art. 54.- El Consejo de Administración tiene a su cargo las operaciones sociales dentro de los límites que fija el presente estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato.

Art. 55.- Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración:

a) Atender la marcha de la cooperativa, cumplir y hacer cumplir el estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea;

b) Designar al gerente, señalar sus deberes y atribuciones, fijar sus remuneraciones, exigirle las garantías que crea necesarias, suspenderlo y destituirlo;

c) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondiente;

d) Dictar los reglamentos internos que considere necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la cooperativa, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea y a la autoridad de aplicación, antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a mera organización interna;

e) Considerar todo documento que importe obligación de pa-

go o contrato que obligue a la cooperativa y resolver al respecto;

f) Resolver sobre la aceptación o rechazo por acto fundado, de las solicitudes de ingreso;

g) Negar la transferencia de acciones de acuerdo al art. 14 de este estatuto;

h) Solicitar préstamos a los bancos oficiales y privados o a cualquier institución de crédito. Disponer la realización de empréstitos internos con sujeción a los reglamentos respectivos;

i) Adquirir, enajenar, gravar, locar, y en general celebrar toda clase de acto jurídico sobre bienes muebles o inmuebles, requiriéndose la autorización de la Asamblea cuando el valor de la operación exceda del 50% del capital suscrito de acuerdo al último balance aprobado;

j) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, abandonarlos o extinguirlos por transacción, apelar, pedir revocatoria y en general deducir todos los recursos previstos por las normas procesales, nombrar procuradores o representantes especiales, someter, controversias a juicio arbitral y en síntesis, realizar todo lo necesario para salvaguardar los intereses de la cooperativa;

k) Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de disposiciones que a su juicio requieran ese procedimiento para una rápida ejecución;

l) Otorgar los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, siempre que los mismos no importen delegación de funciones y facultades inherentes al Consejo. Dichos poderes subsistirán en toda su fuerza aunque el Consejo haya sido renovado o modificado mientras no sean revocados por el cuerpo;

ll) Procurará en beneficio de la Cooperativa el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones que directa o indirectamente puedan propender a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquélla;

m) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a las mismas. Proponer o someter a su consideración todo lo que sea necesario;

n) Redactar la memoria anual que acompañará al inventario, el balance y la cuenta de pérdidas y excedentes correspondientes al ejercicio social, documentos que con el informe del Síndico y Auditor y el proyecto de distribución de excedentes deberá presentar a consideración de la Asamblea. A tal efecto el ejercicio social se cerrará en la fecha indicada en el art. 23 del presente estatuto;

ñ) Resolver sobre todo lo concerniente a la cooperativa no previsto en el estatuto, salvo aquello que esté reservado para la Asamblea.

Art. 56.- Los Consejeros sólo podrán ser eximidos de responsabilidad por violación de la Ley, el Estatuto y/o Reglamentos mediante prueba de no haber participado en la resolución impugnada o la constancia en el acta de su voto en contra.

Art. 57.- Los Consejeros podrán hacer uso de los servicios sociales en igualdad de condiciones con los demás asociados.

Art. 58.- El Consejero que en una operación determinada tu viera un interés contrario a la cooperativa deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y Síndico. Los Consejeros no pueden efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la cooperativa.

Art. 59.- El presidente es el representante legal de la cooperativa en todos sus actos. Son sus deberes y atribuciones:

a) Vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y la Asamblea;

b) Disponer la citación y presidir las reuniones de los órganos sociales precedentemente mencionados;

c) Resolver interinamente los asuntos de carácter urgente dando cuenta al Consejo en la primera sesión que realice. Firmar con el secretario y/o tesorero los documentos autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa;

d) Firmar con el secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo;

e) Firmar junto con el secretario y tesorero las memorias y balances;

f) Firmar con las personas indicadas en cada caso los documentos referidos en los artículos 15, 39 y 53 de este estatuto;

g) Otorgar con el secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración.

Art. 60.- El vicepresidente reemplazará al presidente con todos sus deberes y obligaciones y al solo caso de celebrar sesión, el Consejo de Administración o la Asamblea por falta de ambos, podrá designar presidente ad-hoc a uno de los vocales titulares.

Art. 61.- Son deberes y obligaciones del Secretario:

- a) Citar a los miembros del Consejo a sesión y a los asociados a Asamblea según el caso, cuando corresponda según el presente estatuto;
- b) Refrendar los documentos sociales autorizados por el presidente;
- c) Redactar las actas y memorias;
- d) Cuidar el archivo social;
- e) Llevar los libros de actas de reuniones de Consejo y Asambleas. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo el secretario será reemplazado por, si hubiera, el prosecretario y si no por un vocal con los mismos derechos y obligaciones.

Art. 62.- Son deberes y atribuciones del tesorero:

- a) Firmar los documentos, a cuyo respecto se prescribe tal requisito en el presente estatuto;
- b) Guardar los valores de la cooperativa;
- c) Llevar el Registro de Asociados;
- d) Recibir los valores que por cualquier título ingresen a la cooperativa;
- e) Efectuar los pagos autorizados por el Consejo de Administración y presentar a éste estados mensuales de Tesorería. En caso de ausencia transitoria o vacancia en el cargo el tesorero será reemplazado por, si hay, el protesorero y si no por un vocal titular con

los mismos derechos y obligaciones.

## Capítulo VII

### DE LA FISCALIZACION PRIVADA

Art. 63.- La fiscalización privada estará a cargo de un Síndico Titular y uno suplente, que será elegido por la Asamblea y durará un año en sus funciones. El Síndico suplente reemplazará al titular en caso de ausencia transitoria o vacancia en el cargo con los mismos derechos y atribuciones.

Art. 64.- No podrán ser síndicos quienes se hallen inhabilitados para ser consejeros de acuerdo a lo prescripto por los artículos 46 y 47 de este estatuto, los cónyuges y los parientes de los consejeros y gerentes por consaguinidad o afinidad hasta 2º grado inclusive.

Art. 65.- Son atribuciones del Síndico:

- a) Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente;
- b) Convocar, previo requerimiento al Consejo, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho órgano vencido el plazo de ley;
- c) Verificar el estado de caja periódicamente y la existencia de títulos y valores de toda especie;
- d) Asistir con voz a las reuniones del Consejo de Administración;

e) Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados;

f) Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo ante la Asamblea Ordinaria;

g) Hacer incluir en el orden del día de la Asamblea los puntos que considere procedentes;

h) Designar Consejeros en los casos previstos en el artículo 51 de este estatuto;

i) Vigilar las operaciones de liquidación. En general velar porque el Consejo de Administración y todos los asociados cumplan con la ley, el estatuto y los reglamentos y las resoluciones asamblearias.

El Síndico debe ejercer sus funciones sin entorpecer la regularidad de la administración. La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaran a su concepto infracción a la ley, el estatuto y reglamentos. Para que la impugnación sea procedente debe en cada caso especificar concretamente las disposiciones que considere trasgredidas.

Art. 66.- El Síndico responde por el incumplimiento de sus obligaciones que le imponen la ley y el estatuto. Tiene el deber de documentar sus observaciones o requerimientos y agotada la gestión interna informar de los hechos a la autoridad de aplicación. La constancia de su informe cubre la responsabilidad de fiscalización.

Art. 67.- Los gastos efectuados en el ejercicio de sus funciones institucionales les serán reembolsados.

Art. 68.- La cooperativa contará con un servicio de audito

ría interna, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 81 de la ley 20.337. Los informes de auditoría se confeccionarán por lo menos trimestralmente y se asentarán en el libro especialmente previsto en el art. 22 del presente estatuto.

## Capítulo VIII

### DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

Art. 69.- En caso de disolución de la cooperativa se procederá a su liquidación salvo los casos de fusión o incorporación. La liquidación estará a cargo del Consejo de Administración, o si la Asamblea que resuelve la liquidación así lo decidiera, por medio de una comisión liquidadora bajo la vigilancia del Síndico. En este caso los liquidadores serán designados por simple mayoría de votos de los presentes en la votación.

Art. 70.- Deberá comunicarse a la autoridad de aplicación el nombramiento de los liquidadores dentro de los 15 días de haberse producido.

Art. 71.- Los liquidadores pueden ser removidos por la Asamblea por la misma mayoría requerida para su designación. Cualquier asociado o el Síndico pueden demandar la remoción judicial por justa causa. Los liquidadores están obligados a confeccionar dentro de los 30 días de asumido el cargo, un inventario y balance del patrimonio social, que someterán a la Asamblea dentro de los 30 días subsiguientes.

Art. 73.- Los liquidadores deberán informar al Síndico, por lo menos trimestralmente, sobre el estado de la liquidación. Si la liquidación se prolongara, se confeccionarán además balances anuales.

Art. 74.- Los liquidadores ejercerán la representación de



la cooperativa. Están facultados para efectuar todos los actos necesarios para la realización del activo y la cancelación del pasivo con arreglo a las instrucciones de la Asamblea, bajo pena de incurrir en responsabilidad por los daños y perjuicios causados por su incumplimiento. Actuarán empleando el aditamento "En Liquidación" cuya omisión los hará ilimitada y solidariamente responsables por los daños y perjuicios. Las obligaciones y responsabilidad de los liquidadores se regirán por las disposiciones establecidas para el Consejo de Administración en este estatuto y la ley de cooperativas en lo que no estuviera previsto en este título.

Art. 75.- Extinguido el pasivo social, los liquidadores confeccionarán el balance final, el que será sometido a la Asamblea con informes del Síndico y del Auditor. Los asociados disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los 60 días contados desde la aprobación por la Asamblea. Se remitirá copia a la autoridad de aplicación, dentro de los 30 días de su aprobación.

Art. 76.- Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida de esta proporcionalidad los quebrantos si los hubiere.

Art. 77.- El sobrante patrimonial que resultare de la liquidación se destinará a la autoridad de aplicación u órgano local competente para promoción del cooperativismo. Se entiende por sobrante patrimonial, el remanente total de los bienes sociales, una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales.

Art. 78.- Los importes no reclamados dentro de los 90 días de finalizada la liquidación, se depositarán en un banco oficial o privado a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años sin ser retirados, se transferirán al órgano de aplicación u órgano local competente para promoción del cooperativismo.

Art. 79.- La Asamblea que apruebe el balance final resol  
verá quien conservará los libros y demás documentos sociales. En su de-  
fecto, de acuerdo entre los asociados, ello será decidido por el juez  
competente.

## Capítulo IX

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 80.- El presidente del Consejo de Administración o la  
persona que dicho cuerpo designe, quedan facultados para gestionar la  
autorización para funcionar y la inscripción de este estatuto aceptan-  
do en su caso las modificaciones de forma que la autoridad de aplica-  
ción exigiere o aconsejare.

2.3.2. Anexo para Cooperativas de Trabajo.

Artículo 5°.- La cooperativa tendrá por objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo personal de sus asociados, las actividades inherentes a .....

Artículo 9°.- Podrá ingresar a esta cooperativa como asociado toda persona física mayor de 18 años de edad que tenga la idoneidad requerida para el desempeño de las tareas que requiera la empresa.

Artículo 11°.- Son obligaciones de los asociados:

Prestar su trabajo personal en la tarea o especialidad que se le asigne y con arreglo a las directivas e instrucciones que le fueren impartidas.

Artículo 13°.- El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados en los siguientes casos:

Pérdida de la aptitud física o intelectual para el desempeño de las tareas.

Artículo 55°.- Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración:

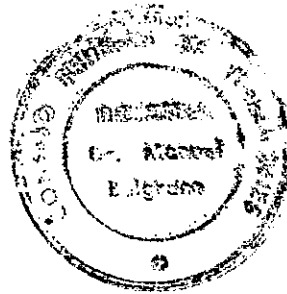
Poner en funcionamiento las secciones que la cooperativa establezca conforme a lo dispuesto en el artículo 7° de este estatuto;

Designar al gerente, señalar sus deberes y atribuciones, fijar su remuneración, exigirle las garantías que crea conveniente, suspenderlo y despedirlo;

Otorgar los poderes que juzgue necesarios para la mejor ad

ministración, siempre que éstos no importen delegación de facultades inherentes al Consejo; dichos poderes subsistirán en toda su fuerza aunque el Consejo haya sido renovado o modificado, mientras no sean re vocados por el cuerpo.

.....  
.....



2.3.3. Anexo para Cooperativas Agrícolas.

Artículo 5°.- La cooperativa se propone la realización de los fines siguientes:

a) Vender los cereales y demás productos agrícolas de sus asociados;

b) Adquirir por cuenta de la cooperativa y proveer a los a sociados o adquirir por cuenta de éstos artículos de consumo y del hogar, productos, máquinas, repuestos, enseres, bolsas, hilos, etc., necesarios para la explotación agrícola y para el consumo de las familias de los asociados y del personal empleado en la actividad o tarea a que se dediquen;

c) Establecer fábricas para el manipuleo o producción de a bonos, máquinas, semillas, bolsas y otros materiales necesarios a la industria agrícola y para la transformación de los productos de ésta y sus derivados;

d) Adquirir y/o arrendar campos para sí o para los asocia dos;

e) Conceder adelantos en dinero efectivo a cuenta de productos entregados o sobre la cosecha a recoger;

f) Fomentar por todos los medios posibles los hábitos de e conomía y previsión;

g) Contratar por cuenta de los asociados en forma individual o colectiva, toda clase de seguros relacionado con sus actividades como agricultores;

h) Propender al mejoramiento de la industria agraria;

i) Auspiciar la creación de viveros y semilleros cooperativos y organizar consorcios camineros;

j) Procurar, por intermedio de los organismos oficiales, la exportación a países consumidores de los productos de sus asociados, en su estado natural, manufacturados o industrializados;

k) Gestionar ante las autoridades públicas, empresas de transportes, de navegación, etc., la modicidad de las tarifas y todos los beneficios posibles para el afianzamiento económico del agricultor;

l) Instituir concursos y premios para estimular el mejoramiento de la industria agrícola;

ll) Dedicarse al estudio y defensa de los intereses económicos agrarios generales y de los asociados en particular;

m) Fomentar el espíritu de ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa, educando y fomentando la armonía entre consumidores y productores.

Artículo 9°.- Podrá asociarse a esta cooperativa toda persona de existencia visible o ideal que se dedique a la explotación agrícola, que acepte el presente estatuto y reglamento que se dicten y no tenga intereses contrarios a la misma. Los menores de más de 18 años de edad y las mujeres casadas podrán ingresar a la cooperativa sin necesidad de autorización paternal o marital y disponer por sí solos de su haber en ella. Los menores de menos de 18 años de edad y demás incapaces podrán pertenecer a la cooperativa por medio de sus representantes legales, pero no tendrán ni voz ni voto en las asambleas sino por medio de estos últimos.

Artículo 11°.- Entregar su producción a la cooperativa.

Artículo 55°.- Acordar adelantos en dinero, a cuenta de productos entregados o a entregar, fijando su interés, plazo y garantía:

Fijar la tasa que los asociados han de abonar por el servicio de venta de los productos que entreguen a la cooperativa.

#### 2.3.4. Modelo de Reglamento Interno.

En las cooperativas de trabajo resulta imprescindible contar con un Reglamento Interno que contenga normas precisas y claras de orientación democrática para todas las actividades de la cooperativa y sus asociados, los deberes y atribuciones, objetivos, labor socioeconómica, escalas jerárquicas, medidas disciplinarias, desarrollo de tareas y todo cuanto actúe como elemento coadyuvante a la buena marcha de la entidad.

### C a p í t u l o    I

#### MODELO DE ARTICULADO

Art. 1º.- La Cooperativa (denominación) de conformidad con su estatuto, la doctrina de la cooperación, la legislación vigente y las normas reglamentarias, desarrollará sus actividades sociales y económicas bajo la forma de una cooperativa de trabajo, promoviendo dentro del más justo y razonable orden, la obtención de trabajo para todos sus asociados en las mejores condiciones posibles, ya que su principal objetivo es precisamente dar al hombre como persona humana dignidad en su quehacer y una justa compensación retributiva.

Art. 2º.- La gestión social y económica, así como su implementación en lo industrial, prestación de servicios, y organización administrativa y contable, estará a cargo del Consejo de Administración, directamente o a través de las jerarquías respectivas, teniendo siempre en cuenta las disposiciones legales y estatutarias, normas reglamentarias y disposiciones que alienten el espíritu de trabajo mancomunado, el respeto común y la convivencia solidaria, todo ello con el fin de crear el medio ideal para alcanzar la óptima productividad, la mejor utilización de las jornadas de trabajo, la economía en el uso de la materia prima, la reducción del ausentismo, el mejoramiento de los métodos de producción y la educación y capacitación de todos los asociados.

Art. 3º.- Con el mismo fin se aceptarán todas las sugerencias, proyectos, ideas y críticas constructivas que presenten los aso-



ciados, tendientes a mejorar la marcha de la cooperativa, las que serán presentadas al Consejo de Administración por escrito y debidamente firmadas; serán consideradas por el cuerpo con obligatoriedad de respuesta en la misma forma.

Art. 4°.- De acuerdo con los fines estatutarios de esta cooperativa, sus principales actividades sociales y económicas serán las siguientes:

- a) Ofrecer trabajo a sus asociados;
- b) Producir y colocar la producción realizando todos los actos que resulten inherentes a ello;
- c) Realizar todas las operaciones financieras, bancarias, de crédito, seguros, importación y exportación, que requiera el cumplimiento de sus fines;
- d) Establecer un importe de retiro diario quincenal o mensual al que tendrán derecho los socios por un aporte de trabajo y que en ningún caso será inferior a los valores corrientes para actividades análogas;
- e) Ofrecer a los socios las mejores coberturas sociales extensivas a su grupo familiar, que contemplen todos los aspectos de la seguridad social moderna;
- f) Ofrecer a los asociados planes y becas de educación y capacitación cooperativa, así como especializada y técnica;
- g) Brindar al mercado consumidor más y mejores productos a justos precios, dando preferencia al intercambio y colocación de los mismos a cooperativas de consumo y de otras ramas que los necesiten;

h) Ofrecer a la comunidad, con su ejemplo pruebas de la verdadera acción que debe cumplir una cooperativa de trabajo como generadora de bienestar social y desarrollo económico, fuente de trabajo y cultura y reguladora de precios y abastecimiento.

## Capítulo II

### PARTICIPACION DE LOS SOCIOS EN LOS RESULTADOS SOCIOECONOMICOS

Art. 5°.- Los excedentes que obtenga la cooperativa de la acción conjunta y personal del trabajo de sus asociados, se distribuirá en proporción al trabajo realizado efectivamente por cada uno, lo que se medirá por los retiros por aporte de trabajo cobrados durante el ejercicio, de acuerdo a las escalas propias de la especialización, jerarquías, categorías, etc. Este sistema que refleja la justa distribución a la iniciativa y responsabilidad e importancia de cada tarea, tanto física como mental, constituye la característica del régimen funcional de la cooperativa de trabajo. Para la distribución de los excedentes se seguirá el siguiente procedimiento: El total de los excedentes realizados y líquidos del ejercicio, distribuibles, dividido por el monto total de lo abonado en concepto de retiros durante el ejercicio dará un coeficiente de distribución, que multiplicado individualmente por el total de retiros de cada socio, establecerá el importe que corresponde a cada asociado. La suma de los retornos así distribuida, coincidirá con el monto total de los excedentes distribuibles líquidos y realizados. No se computarán a efecto de estos cálculos las sumas percibidas en concepto de licencia por enfermedad, accidentes, representación y viáticos especiales, período de servicio militar.

## Capítulo III

### REMUNERACIONES POR APOORTE DE TRABAJO

Art. 6°.- Se fija la siguiente tabla de categorías y jerarquías atento a las necesidades de la cooperativa (gerente general, gerente, encargado de sección, capataz, empleado, a, b, c, d, operario especializado a, b, c, medio oficial, aprendiz, etcétera.

Art. 7°.- Los montos de los retiros fijados por la Asamblea podrán ser modificados por el Consejo de Administración siguiendo la tendencia y proporcionalidad que se advierta en la plaza respecto a los aumentos de retribuciones, así como por propio criterio y/o acuerdos internos a los mismos fines.

Art. 8°.-

Derechos de los socios.

Al ingresar como asociados de la cooperativa se adquieren los siguientes derechos:

a) Trabajar en lo posible jornadas completas que serán retribuidas de acuerdo a lo establecido precedentemente.

b) Cobrar las faltas por enfermedad comprobada, para la que servirá como suficiente testimonio el dictamen del médico autorizado por la cooperativa;

c) Gozar de una licencia anual por vacaciones de ..... días;

d) Gozar de una licencia extraordinaria de ..... días pagos en caso de contraer enlace;

e) Tener una licencia extraordinaria de ..... días pagos en caso de fallecimiento de padre, madre, hijos, cónyuges y hermanos;

f) Conservar el cargo de socio en el período de servicio militar.

Deberes y obligaciones de los asociados.

Art. 9º.-

a) Mantener entre sí, a pesar de las diferentes posiciones jerárquicas que cada uno ocupe, el mayor respeto y consideración en su trato diario;

b) Prestar servicios en la cooperativa dentro de las condiciones y tareas que le asigne el Consejo de Administración, directamente o a través de las jerarquías correspondientes;

c) Registrar su ingreso y egreso de la siguiente manera:..

.....

d) No discutir ni plantear situaciones de trabajo dentro de los horarios de tareas;

e) Realizar a satisfacción las tareas que se le encomienden, debiendo ajustarse a las directivas emanadas del responsable de la producción de la sección. No conversar de temas ajenos al trabajo en horas de labor;

f) Dar cuenta dentro de las 48 horas de cualquier cambio de domicilio;

g) Denunciar a quien corresponda cualquier violación a estas normas por parte de otros asociados, cualquiera sea su jerarquía o responsabilidad.

## Capítulo IV

### DE LAS SANCIONES

Art. 10.- El incumplimiento de los deberes y obligaciones dará lugar a la aplicación de sanciones que se medirán de acuerdo a su gravedad e importancia, conforme a actuaciones sumarísimas que tratará y resolverá el Consejo de Administración.

Art. 11.- Las sanciones serán graduadas en el orden siguiente:

1°.- Llamado de atención;

2°.- Suspensión;

3°.- Exclusión.

Art. 12.- Serán objeto de llamados de atención quienes incurrieran en falta de cumplimiento de órdenes de superiores jerárquicos; reducción de la producción debidamente comprobada; falta de atención en el cuidado de las maquinarias, herramientas y materia prima; incumplimiento de horarios sin justificación expresa; rebaja de la calidad de la producción por negligencia comprobada; faltas de asistencia sin aviso.

De las suspensiones.

Será objeto de suspensión la reiteración de las faltas com

prendidas en el artículo anterior; desacato; cualquier acción que perjudique el interés social.

De las exclusiones.

Serán objeto de exclusión las siguientes faltas: Reiteración de suspensiones; robo o hurto debidamente comprobado y/o complicidad; desacato a las resoluciones del Consejo de Administración; recibir comisiones o cualquier otra utilidad en las compras o ventas que realice la cooperativa comprobadas como prebendas; promover escándalos o riñas dentro de los establecimientos de la cooperativa; agresión a otro asociado cualquiera sea su jerarquía; iniciar juicios, acciones o cualquiera otra acción en contra de la cooperativa excepto sus derechos de recursos. En caso de exclusión, el asociado tiene derecho a seguir el proceso de apelación ante la Asamblea y luego la Justicia.

Estas bases de Reglamento Interno son de orientación, ya que puede ampliarse y perfeccionarse de acuerdo a las necesidades de cada cooperativa.

El reglamento interno para tener validez, debe ser aprobado por la asamblea y estar inscripto en el Instituto Nacional de Acción Cooperativa u órgano local competente, siendo entonces de aplicación obligatoria para todos los asociados. No debe contener ningún artículo que se oponga a la legislación vigente en la materia ni al estatuto social de la cooperativa y resulta conveniente consultar, al preparar los borradores, con expertos en la materia.

Los artículos que se transcriben a continuación sirven de base para la confección de dicho reglamento.

### 3. PERSONAL DE ADMINISTRACION.

#### 3.1. MARCO DE REFERENCIA.

Cada cooperativa tiene objetivos específicos, es decir lo que se entiende por producción en común y del concepto que se tenga de lo que es la realización de sus miembros, surgirán las normas y costumbres tendientes a lograrlos en métodos de trabajo, capacitación, disciplina, etc. Pero dado que todos los individuos no son iguales, su integración exigirá una serie de factores.

Por ello es indispensable una clara determinación de los objetivos y de los medios, y una correcta trasmisión de los mismos. Esto logrará respuestas adecuadas, congruentes con lo que se piensa obtener. Es decir, los objetivos y los medios forman el marco que sirve de referencia para adecuar la conducta del grupo.

Para que la cooperativa logre la adecuada estructura y funcionamiento de acuerdo con sus objetivos debe considerársela como un grupo integrado, organizado y dinámico que disponiendo de los equipos técnicos y la preparación necesaria logrará una determinada producción en común y la realización personal de todos sus miembros.

#### TRANSMISION DE OBJETIVOS Y MEDIOS COMO MARCO DE REFERENCIA DEL TRABAJO

- La cooperativa es un grupo integrado, organizado y dinámico; si la cooperativa triunfa, triunfan todos sus asociados.
- ... que disponiendo de equipo técnico y de personal adecuadamente preparado:

en todos los niveles se procurará de obtener la prepara-

ración necesaria y adquirir la experiencia para:

- ... lograr una determinada producción.

que revierta en el beneficio y la seguridad de todos sus miembros.

- ... en común

para ellos y para los objetivos que se propongan, no para intereses de terceros o para algunos en exclusividad.

- ... y la realización personal de todos sus miembros.

el ser humano se expresa plenamente en el trabajo.



### 3.2. SELECCION DEL PERSONAL.

De acuerdo a lo expresado en el Informe anterior (1), este equipo técnico puede o no surgir de los grupos de colonos, pero tiene que ser seleccionado previamente por la provincia, teniendo como características generales que deben ser universitarios o de nivel terciario con un nivel intelectual que les permita comprender los problemas sociales que van a plantearse en la colonia y que compartan el criterio de que ese tipo de trabajo no es sólo un medio de vida sino una forma de vivir. Un equipo de estas características no puede improvisarse, si no que tiene que ser gente no sólo con preparación y conocimientos sino con espíritu de pioneros y capacidad para resolver emergencias.

#### 3.2.1. Condiciones de los profesionales.

- Preparación adecuada.
- Ausencia de prejuicios.
- Compenetración de las costumbres y del medio.
- Que trabaje efectivamente por la solución de los problemas y necesidades de la comunidad.
- Que su vida social y profesional se desarrolle en estrecha vinculación con la misma.
- Que el ritmo que imprima a su trabajo se vincule efectivamente a las necesidades, características y modalidades de la zona.

-----  
(1) GRUNAUER, Marina "Organización social .... "  
C.F.I., diciembre 1935. pág. 48.

- Que sea efectivo/a en la preparación de ayudantes provenientes de la misma cooperativa.
- Que sea capaz de pedir y receptar la opinión del grupo, mediante la solicitud de las opiniones de sus miembros a través de entrevistas informales, charlas, reuniones, etc.

Los encargados de capacitar, enseñar y formar a los instructores en general, deberán ser cuidadosamente seleccionados, pues transmitirán, además de los conocimientos técnicos el espíritu del cooperativismo.

En primera instancia, se sugiere la constitución de un equipo técnico dirigido por un ingeniero con experiencia en cooperativas agrícolas (peritos agrónomos).

-----  
(1) GRUNAUER, Marina, op. cit., pág. 48.

### 3.2.2. Función directiva.

La colonia debe estar dirigida preferentemente por un ingniiero agrónomo, que deberá poseer no sólo una adecuada capacitación profesional, sino también dotes personales de educador, de motivador, generando la integración de los colonos.

El éxito de la educación en el trabajo cooperativo resulta no sólo de aumentar la infraestructura y el personal afectado sino por medio de la adecuación del sistema educativo a la realidad del medio ambiente y a lo productivo y lo social.

Es fundamental que se cumplan los siguientes presupuestos:

- La aceptación del postulante por parte del grupo.
- La aceptación del grupo por parte del postulante.
- Se puede confeccionar un ranking para todos los aspirantes al puesto. Cabe señalar que este informe se refiere exclusivamente a las características relacionadas con las tareas que habrá de cumplir.

### 3.2.3. Descripción de las tareas.

De acuerdo a lo expresado en el trabajo anterior (1) el equipo se constituirá, con un gerente, que puede ser contador o un empleado contable encargado del manejo del dinero y cuenta bancaria y que pueda hacerse cargo de la comercialización, con el asesoramiento de la provincia. Puede ser un socio de la cooperativa que ocupe ese cargo.

Las asistentes sociales y el cooperativista deberán realizar un trabajo sostenido con los colonos. Este es uno de los trabajos más difíciles, ir explicando y convenciéndolos en horario fuera de la jornada laboral y buscando soluciones a los conflictos que como en todo grupo humano han de presentarse.

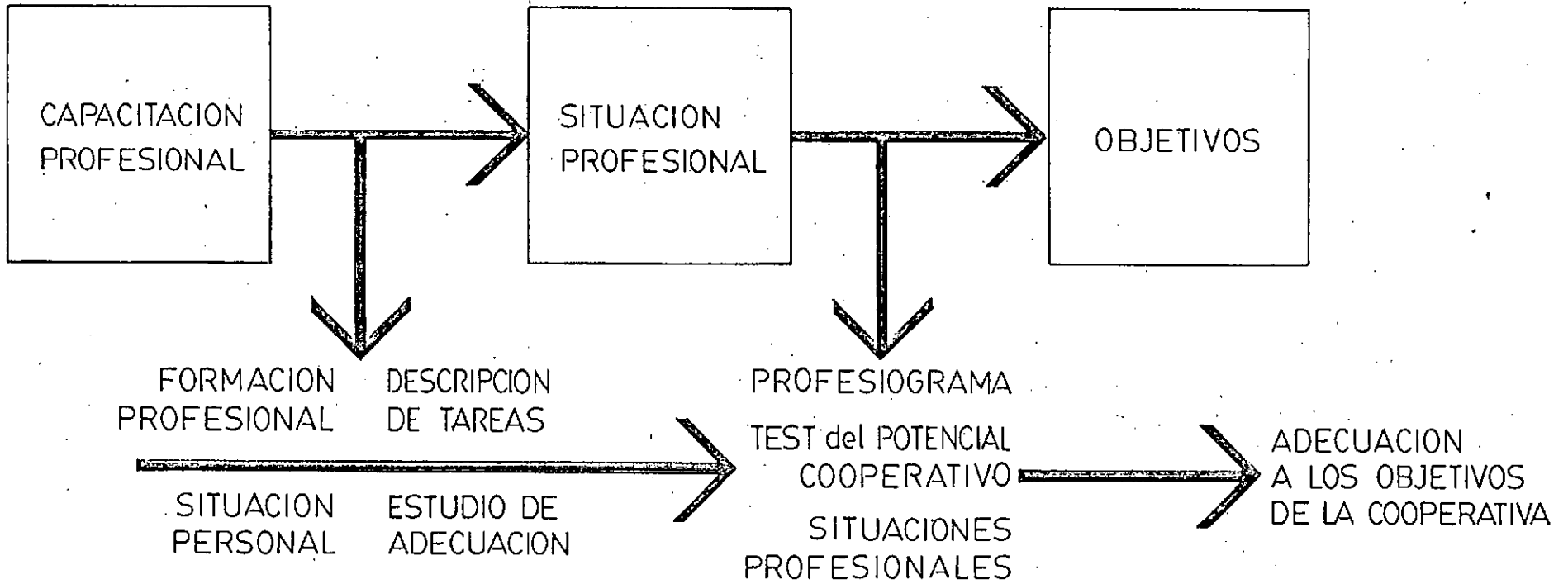
El equipo debe complementarse con un médico que pueda resolver situaciones de emergencia.

Cada una de las tareas desempeñadas por cada uno de los integrantes del equipo debe tener una descripción específica. A saber:

- descripción de lo que deberá hacer el sujeto
- cómo debe hacerlo
- lugar donde desarrollará su actividad
- con qué la realizará (instrumentos de trabajo)
- descripción del grupo que pasará a integrar
- cuál será su posición dentro del mismo.

-----  
(1) GRUNAUER, Marina, op. cit. pág. 50.

RECURSOS HUMANOS



### 3.2.4. Situación profesional.

Las personas señaladas para el cargo deben tener una determinada capacitación y hacer frente a un cierto número de situaciones profesionales.

- un puesto de trabajo definido

. por las tareas

. por funciones humanas

. por funciones organizativas

UNA  
SITUACION  
PROFESIONAL  
ES

- definido por otros puestos con los que se halla relacionado y con el ambiente social propia.

- una situación dinámica en la cual deben modificar continuamente las formas de relación.

Las funciones del puesto son:

- Organizar, desarrollar el proyecto y plantear alternativas.
- Formar al personal, instruir, capacitar.
- proveer medios e instrumentos.
- Orientar al personal y al equipo.
- Ejecutar las tareas y operaciones.
- Controlar los resultados.
- Comprar y vender. Comercializar en general.

3.2.5. El profesionograma.

Es el perfil del individuo ideal para realizar la tarea, o mejor dicho de las características que debe utilizar para sus investigaciones. Para esto se debe contar con la descripción de la tarea.

Es una gráfica donde se determinan con medidas estadísticas el cuánto y las características de las capacidades, aptitudes, habilidades e intereses.

Habiendo cumplido con los pasos descritos en 3.2.3. y 3.2.4. se logrará determinar quienes son las personas adecuadas para desempeñar los cargos que aseguran el buen funcionamiento de la colonia.

### 3.2.6. El test cooperativo potencial.

El profesionograma explicado anteriormente deberá complementarse con este test a los efectos de verificar el espíritu cooperativo de los futuros asesores que formarán el equipo administrador de la colonia.

Creado por HENRIK INFELD el T.C.P. es probablemente el recurso particular e individual más importante empleado en la investigación de grupos cooperativos. Se basa en dos supuestos básicos:

A) Necesidades que para su satisfacción requieren la interacción directa con otras personas (necesidades de mancomún "conjuntivas").

B) Necesidades que pueden ser satisfechas haciendo uno mismo las cosas ("disyuntivas") -necesidad de separación-

Estableciendo una relación individual de necesidades conjuntivas y disyuntivas, se logra conocer y apreciar la predisposición y necesidades de un individuo para hacer las cosas con los demás. Esta proporción puede ser considerada como indicativa de la capacidad personal para la acción cooperativa o sea su potencial cooperativo.

#### CONSTRUCCION DEL TEST COOPERATIVO.

Llamado también "test de necesidades" consiste en una lista de 25 necesidades clasificadas intencionalmente en 5 grupos enmarcando 2 grandes categorías de necesidades (conjuntivas y disyuntivas).

Mediante una fórmula estadística se obtienen porcentajes, se establecen luego los puntajes individuales y por último el promedio que mide el potencial cooperativo del grupo.



En su libro "Sociología de la Cooperación" INFIELD incluye el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO (TEST) DE POTENCIAL COOPERATIVO

El objetivo de este estudio es recoger información sobre la forma cómo el pueblo clasifica sus necesidades. Usted puede cooperar en esta tarea (y en el proceso de la misma posiblemente llegue a comprender mejor sus propias necesidades), si usted llena el siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO

Instrucciones. Indique el orden de su elección colocando el número 1 en la línea de puntos correspondiente a las necesidades que usted desearía satisfacer si tuviera una sola posibilidad de elección. Coloque el número 2 en la segunda elección, el 3 en la tercera, y así sucesivamente con las siguientes preferencias. Si se le diera a elegir, ¿en qué orden desearía usted satisfacer, en general, las siguientes necesidades?:

- a. Necesidades materiales .....
- b. Necesidades intelectuales .....
- c. Necesidades sentimentales .....
- d. Necesidades espirituales .....
- e. Necesidades sociales .....

Instrucciones. Proceda considerando primero las cinco necesidades juntas. Sin entrar a considerar si usted está en este momento

en condiciones de satisfacer estas necesidades, seleccione aquella que usted desearía satisfacer si solo tuviera la posibilidad de elegir una. Coloque el número 1 en la línea de puntos correspondiente a esa necesidad. Luego el número 2 en la segunda elección, y así sucesivamente con las siguientes elecciones.

A. ¿En qué orden desearía usted satisfacer las siguientes necesidades materiales?

- a. La necesidad de tener algunos ahorros .....
- b. de algunos alimentos sabrosos .....
- c. de estar en condiciones de sostener a quienes necesitan ayuda .....
- d. de vestidos apropiados .....
- e. de vivienda adecuada en vecindad amistosa .....

B. ¿En qué orden desearía usted satisfacer las siguientes necesidades intelectuales?

- a. necesidad de mejorar sus conocimientos .....
- b. de intercambiar ideas con otros .....
- c. de lecturas y conferencias .....
- d. de una biblioteca fácilmente accesible .....
- e. de compartir con otros sus conocimientos .....

C. ¿En qué orden desearía usted satisfacer estas necesidades espirituales?

- a. la necesidad de experiencias estimulantes .....
- b. de ser apreciado por los demás .....
- c. de gozar de la belleza en el arte o la naturaleza ..  
.....
- d. de sentir confianza en sí mismo .....
- e. de alguna causa o persona digna de su devoción .....  
.....

D. ¿En qué orden desearía usted satisfacer estas necesidades espirituales?

- a. la necesidad de alguna observancia religiosa .....
- b. de creer en la supervivencia personal .....
- c. de ayudar a los demás a "ver la luz" .....
- d. de hallar un significado superior a la vida .....
- e. de ceremonias solemnes .....

E. ¿En qué orden desearía usted satisfacer estas necesidades sociales?

- a. la necesidad de ser respetado por los demás .....
- b. de reunirse con el verdadero pueblo .....
- c. de ser necesitado o requerido por otros .....
- d. de compañías estimulantes .....

e. de reunirse con otros en las mismas condiciones ....  
.....

F. Agregue a esta lista otras necesidades adicionales. Si hubiera más de una indique el orden en que usted trataría de satisfacerlas, poniendo números sobre la línea de puntos, como hizo anteriormente:

.....  
.....  
.....

Instituto de Investigación de Grupos Agrarios.

Nombre.....Fecha de nacimiento .....  
Lugar de nacimiento ..... Sexo .....  
Miembro de ..... (mes y año) .....

### 3.3. CAPACITACION.

#### 3.3.1. Educación cooperativa.

Sus objetivos fundamentales son:

- La capacitación es una actividad formativa que debe cumplirse dentro de la cooperativa para llevar a sus miembros al nivel de conocimientos, experiencia y habilidad requeridos para su desempeño.
- No es una simple instrucción sino un proceso educativo que consiste en dotar al individuo de los conocimientos necesarios para la realización de una tarea específica y hacerle conocer las modalidades propias de la cooperativa y las de cada tarea dentro de la misma.
- En lo que hace a la formación de la cooperativa todos los que ingresen, como los que sean reubicados deberán recibir capacitación suficiente.

Como parte de la educación cooperativa deberán dictarse cursos sobre materias específicas, a saber:

- crédito rural, sistemas crediticios
- comunicación cooperativa
- organización y administración cooperativa
- Balances sociales y económicos
- Economía aplicada a la gestión. Por ejemplo cálculo de rentabilidad aplicado.

Estos conocimientos permitirán a los asociados interiorizar

se del funcionamiento administrativo y participar activa y responsable  
mente en la toma de decisiones.

### 3.3.2. Capacitación extraescolar.

En el campo extraescolar deberá incrementarse, organizarse y fortalecerse la educación de los adultos, así como la de los mismos escolares.

Educación y adiestramiento deben ir de la mano, dándose especial importancia a la mujer adulta a la que se la capacitaría en puericultura, higiene, nutrición y economía doméstica. Esto sería de suma importancia dado que en la zona no existen posibilidades de capacitación para la mujer (sólo el profesorado de enseñanza elemental) ni se observaron industrias domésticas, tejidos, dulces, etc.

De acuerdo a los intereses que el grupo manifieste pueden incorporarse talleres que brinden salida laboral. Por ejemplo: enfermería, horticultura (huerto comunal y familiar), etc.

En la escuela y los talleres se educará a niños y adultos en el conocimiento y preparación de programas agrícolas, cría y cuidado de animales domésticos, artes y oficios. Estos temas no son excluyentes puesto que deberá detectarse previamente cuales son los intereses del grupo.

Entre los valores que deberán destacarse debe enfatizarse la conservación de los recursos naturales, la salud individual y colectiva, la creación comunal, la agricultura vocacional y la economía doméstica.

Todo este programa extraescolar está orientado a evitar que las condiciones económicas y sociales -y no las propias capacidades de los individuos- limiten las posibilidades para que se desarrollen.

### 3.3.3. Campañas sanitarias.

En la colonia deberá preverse la realización de campañas sanitarias; referidas a temas como: sanidad práctica, saneamiento del medio, medicina preventiva (vacunación), manipulación higiénica de animales, primeros auxilios, conservación ecológica y prevención de accidentología.

Para estas campañas deberá contarse con todos los recursos que brinda la comunidad y el saber popular, recurriendo a la colaboración de los líderes locales, curanderos, maestros y auxiliares médicos.

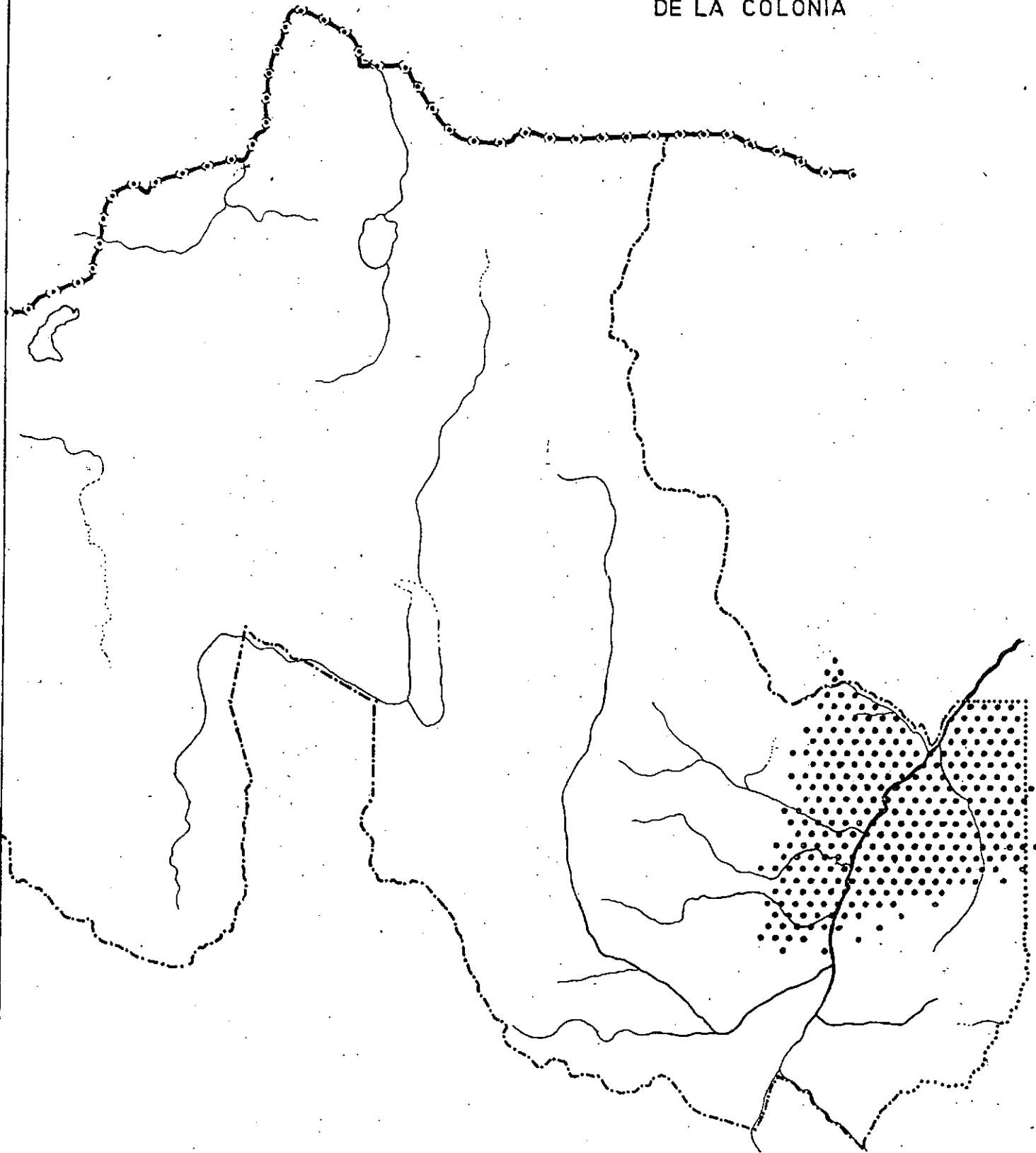
Se debe concientizar a la población rural seleccionada en medidas de sanidad práctica, mejorando su nivel de vida. Esto se complementará con la difusión de la importancia del saneamiento ambiental; incluyéndose el agua potable (hervida), eliminación adecuada de desechos, basuras y aguas negras, protección de los alimentos, limpieza y aseo personal y habitacional.

En el campo de la economía doméstica se harán campañas orientadas a una reconversión y mejor aprovechamiento alimentario; alimentación más variada, con una dieta que aumente el consumo de leche, carne, verduras y legumbres. En la zona es muy alta la desnutrición infantil, no sólo por problemas económicos sino también de educación alimentaria.



GRUPO DE COLONOS ARGENTINOS

JUJUY  
AREA DE LOCALIZACION  
DE LA COLONIA



#### 4. Grupo de colonos argentinos

A manera de introducción al tema de la selección de los colonos hecha por OIT/CIM se transcribe a continuación un resumen del trabajo de campo realizado en noviembre de 1985 (1) que evidencia los problemas que presentó dicha selección.

##### 1. Perfil de los colonos argentinos

Se realizaron entrevistas a los candidatos preseleccionados por el CIM, incluyéndose algunos de los no seleccionados en las siguientes localidades:

###### 1.1. Fraile Pintado

Sobre un total de 171 inscriptos, el CIM preseleccionó 43.

Se visitó 17 familias, de las cuales 5 no habían sido seleccionadas.

Se observa una importante diferencia entre arrendatarios y medieros que explotan más de 8 - 10 ha. con su propia maquinaria y los que habitan el Barrio Municipal (peones de quinta) que no poseen ningún recurso.

De los entrevistados 2 conocen el cooperativismo, pero fracasaron en fundar una cooperativa en Fraile.

###### 1.2. Caimancito

Sobre un total de 39 inscriptos, el CIM preseleccionó 3.

De estos 3: Coliani vendió la tierra y se fue a vivir a San Pedro. Guerrero sigue estando interesado (cumpliría los requisitos).

Rodríguez tiene carpintería (propia), casa de material y una buena situación económica y personal hace dudar de que vaya a trasladarse a la colonia.

(1. Grunauer Marina op. cit.

Luego, se visitó a 5 familias que no figuraban como preseleccionados, pero que contaban con un "si" en las listas del CIM.

Las personas entrevistadas resultaron de situación social muy diferente, desde becarios para supervisor de la Fundación Ingenio Ledesma hasta peones en situación de grave indigencia.

Dos de los entrevistados se mostraron muy interesados en la formación de una cooperativa agrícola en la colonia, como sistema de defensa del productor.

### 1.3. Yuto

Figuran preseleccionados 14 sobre 69 inscriptos por el CIM.

Se realizaron 6 entrevistas y se detectó entre los preseleccionados un fotógrafo con negocio en la plaza del pueblo, un administrador de campos de sus suegros, evidentemente en muy buena posición económica y un propietario de 20 has. heredadas de su padre.

Se observaron dos grupos muy diferenciados:

- a) agricultores dueños de pocas has., con serios problemas económicos por deficiencias en la comercialización.
  - b) los peones o changueros del Barrio Guaraní, en que habitan 300 familias en situación de pobreza extrema.
- (\*) En Yuto existe una cooperativa agrícola que actualmente se encuentra en problemas, aparentemente por falta de una conciencia cooperativista que permita a sus socios ejercer sus derechos y obligaciones.
- (\*) En las entrevistas realizadas apareció la expectativa de algunos agricultores de enviar a la colonia 1 o más peones para que les trabajen la tierra.

1.4. Palma Sola

Sobre un total de 59 inscriptos, figuran preseleccionados 28.

Se realizaron 6 entrevistas y se trabajó con 2 informantes claves, detectándose errores similares a los de las otras localidades.

Se sugiere revisar la preselección que muestra serias falencias, a los efectos de que no fracase el proyecto.

- 1.5. En cada localidad, además de las entrevistas a los candidatos se utilizó la técnica del informante clave a los efectos de recabar información sobre el pueblo y sobre las familias inscriptas. Estos informantes fueron empleados de la Comisión Municipal, sacerdotes, concejales, etc. tomándose 2 en cada pueblo.

Estas entrevistas permitieron descubrir muchos de los errores de la preselección.

En Julio del corriente año se formó la Cooperativa Agrícola de Fraile Pintado, los cuales formularon al Gobierno Provincial la sugerencia de establecerse con su cooperativa en la futura colonia, asociando a la misma a los colonos salvadoreños a medida que estos lleguen al país.

La situación de los arrendatarios de Fraile Pintado se tornó muy grave este año:

"... el exceso de producción (este año) porque no hubo heladas, los comisionistas y la falta de dinero para arrendar a fin de octubre ...."  
(Informante Sr. Ereza - Fraile Pintado).

Ante la imposibilidad de solucionar en forma individual los problemas mencionados, se asociaron en cooperativa buscando por este medio:

"... La cooperativa es el único camino para acceder a la tierra" (Informante Sr. Paz Sosa - Fraile Pintado).

Pudo observarse que el grupo humano que se asoció es muy heterogéneo y sus intereses no son siempre análogos. Esta situación, de no revertirse a través de una homogeneización del mismo y de un esclarecimiento en la teoría cooperativa, puede crear serios problemas en el futuro. Como ejemplo puede verse lo ocurrido con la Colonia 8 de setiembre en la misma zona.

"... esa colonia fracasó porque a cada colono se le entregaron 10 ha. de tierras para hortalizas y el pequeño agricultor sólo pudo poner en producción 1 o 2 has. y por falta de medios o ignorancia fracasó". (Informante Noemí Morales - Fraile Pintado).

Entre los asociados a la cooperativa de Fraile Pintado se encuentran agricultores que fueron preseleccionados por el CIM y también otros que aunque no fueron incluidos en la misma, a pesar de tener requisitos suficientes para participar en el proyecto.

#### 4.1.-Elaboración de criterios de selección

Se tomará como antecedente la metodología de la OIT/CIM para la selección de los colonos (1) complementario de los otros instrumentos metodológicos, como por ejemplo entrevistas abiertas, entrevistas dirigidas, etc. que se usarán para confeccionar la cédula de encuesta que se utilizará en forma definitiva.

(1) "Estudio de prefactibilidad para el asentamiento de agricultores migrantes en tierras fiscales de la Provincia de Jujuy, Argentina OIT/CIM Octubre 1984.

En cuanto a las características que tendrá el Instrumento se consideró que si bien el mismo tendría que captar información sobre el grupo familiar, se privilegió la situación del Jefe, en tanto que éste es el elemento clave en la decisión de la selección de los postulantes.

El cuestionario incluye en primer lugar el estudio de las características socio-demográficas más relevantes de cada uno de los elementos que conforman el grupo familiar primario, previéndose que las preguntas puedan ser respondidas únicamente por el Jefe.

En una segunda parte se incluyen un conjunto de preguntas que estudian la situación sociolaboral del Jefe, aspectos referidos a su historia ocupacional y a la migratoria.

Una tercera parte orientada a captar algunos aspectos de las actitudes del Jefe respecto a su posible participación en el Proyecto.

Y una última parte que incluye algunos datos objetivos referidos a sus condiciones de vida actual.

Los aspectos que incluye el Instrumento y las variables contempladas en el diseño del mismo son:

1) Composición familiar y datos básicos de sus miembros

- relación de parentesco
- sexo
- edad
- estado civil
- lugar de nacimiento
- tiempo de residencia
- condición de alfabetismo
- nivel educativo y asistencia escolar
- condición de actividad
- características ocupacionales de los miembros económicamente activos, excluido el Jefe, en base a:
  - ocupación principal

categoría ocupacional

rama de actividad

2) Característica laboral del Jefe

a) Situación actual

- condición de ocupación
- ocupación principal actual
- categoría ocupacional
- tipo de establecimiento (sector de la producción)
- características del establecimiento
- tipo y monto de la remuneración
- antigüedad en la tarea

b) historia ocupacional

- ocupaciones durante el último año
- tipo de establecimiento (sector de la producción)
- categoría ocupacional
- fecha de iniciación y finalización de la actividad
- tipo y monto de la remuneración
- ocupación del padre del Jefe, al momento del nacimiento
- edad en que comenzó a trabajar
- primera ocupación remunerada

c) historia migratoria

- residencia anterior
- motivos del traslado
- composición del núcleo familiar al momento de ingreso a la zona.

d) para productores agropecuarios (únicamente para aquellos que contestaron productor agropecuario en su ocupación actual)



- superficie total y parciales según aptitud de la explotación.
- régimen de propiedad de la explotación
- tipo de cultivos sembrados y/o existente
- existencia de ganados
- tenencia de instrumentos agrícolas
- participación familiar en la explotación

3) Aspectos actitudinales

- imagen del proyecto
- expectativas respecto del mismo
- motivaciones vinculadas a su participación

4) Algunos indicadores generales sobre nivel de vida

- tipo de vivienda (materiales)
- cantidad de habitaciones
- servicios en la vivienda
- régimen de tenencia de la vivienda
- acceso a los sistemas de atención médica (cobertura en salud).

4.2. Elaboración del cuestionario

- Consultas a informantes claves: dirigentes, expertos, especialistas y futuros colonos, con una cédula de entrevista en distintas dimensiones temáticas.
- Con los resultados obtenidos del análisis de lo anterior, se elaborará una cédula de entrevista. Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:
  - Ubicación del tema central
  - Determinación de aspectos específicos tales como:
    - . actitud
    - . intensidad
    - . imagen
    - . conocimientos
    - . propuestas para la colonia



- Determinación de los factores y/o condiciones asociadas, que se estime puedan influir en las respuestas como educación del entrevistado, tipo de tareas que ha desempeñado, etc.
- Redacción de las preguntas: se procederá a redactar las mismas teniendo en cuenta su encuadre según se trate de:

- 1) Preguntas de información; por ej. conocimiento de alguna forma de trabajo cooperativo.
- 2) Preguntas de opinión: aquellas que buscan conocer los juicios respecto a temas concretos, acuerdos, desacuerdos específicos y fundamentación de las respuestas. Por ej.: desventajas del trabajo, posición frente a la viabilidad económica de la cooperativa, evaluación de la tarea.
- 3) Preguntas de posición: referidas a las características personales del entrevistado:
  - . edad
  - . sexo
  - . educación
  - . nacionalidad

Estas preguntas pueden ser abiertas o cerradas

- Encuesta piloto: se elaborará un primer cuestionario tentativo teniendo en cuenta aspectos tales como la claridad de la redacción desde el punto de vista gramatical y temático, la neutralidad frente a todas las alternativas posibles de respuesta, la univocidad de las mismas, la organización temática interna, el ritmo de penetración, etc.

## 5. CONCLUSIONES.

En la Provincia de Jujuy se registran pocas experiencias satisfactorias de cooperativas.

A la Cooperativa de Tabacaleros, sita en la ciudad de Perico, se la puede citar como cooperativa modelo de productores. Dicha cooperativa funciona como una empresa agrícola, altamente dinámica, que no sólo ha consolidado su posición económica sino que ha reinvertido en nuevos proyectos, trabajando con visión de futuro y buscando nuevos mercados de comercialización y diversificadó su producción.

Esta cooperativa realiza también una tarea educativa para difundir los ideales del cooperativismo en las escuelas primarias de la provincia; lo que asegura que las futuras generaciones puedan no sólo comprender sino que hayan incorporado como sistema de vida el cooperativismo.

Esta cooperativa recibió en sus comienzos apoyo crediticio del gobierno provincial y en estos momentos se ven beneficiados por la ley de de promoción industrial. Este tema fue mencionado por productores agropecuarios que tienen la expectativa de recibir el mismo trato.

En los Departamentos Ledesma y Santa Bárbara, donde se realizó la preselección de los colonos, existe en la actualidad solamente la cooperativa Agrícola Yuto, cuyos asociados son productores frutihortícolas. Esta cooperativa está analizando la posibilidad de instalar una planta envasadora de tomates en Yuto pero tropieza con las dificultades económicas y con la poca flexibilidad crediticia existente en la plaza financiera.

En caso de instalarse la envasadora ésta se convertiría en una fuente de trabajo importante para Yuto.

En Fraile Pintado se formó el 5 de julio de este año la Cooperativa Agraria de Frutihorticultores, de Consumo y Vivienda, la cual presentó ante la Secretaría de Acción Cooperativa su proyecto de Estatuto. Esta cooperativa se formó con muy ambiciosos objetivos, como su nombre lo indica. Pero al mismo tiempo esto demuestra la confusión de conceptos existente puesto que las Cooperativas de Consumo y las de Vivienda presentan características diferentes entre sí y sus mecanismos administrativos no pueden ser homologados.

La inquietud fundamental de los asociados esta referida a la propiedad de la tierra, aspiración generalizada basada en un contenido casi mítico de la propiedad privada de la misma y sin tener demasiada conciencia de la complejidad del manejo de una empresa agrícola moderna, que no sólo permita una economía de subsistencia sino que alcance niveles de rentabilidad lo suficientemente importantes como para asegurar la reinversión y como consecuencia de esto un aumento en la calidad de vida de los pobladores.

La Cooperativa de Fraile Pintado, formada en gran parte por arrendatarios, se encuentra muy interesada en poder comprar tierras, siempre que puedan contar con condiciones crediticias blandas, o acceder a tierras fiscales.

En cuanto al tipo de cooperativa que puede formarse en la colonia -cooperativa de trabajo o cooperativa de productores- se detectó que tomando como ejemplo la Cooperativa de Tabacaleros, la única conocida y por lo tanto el único modelo de identificación; sólo podría ser una cooperativa de productores.

La propuesta de una cooperativa de trabajo resulta un concepto abstracto para los asociados, por lo cual sólo un trabajo constante que clarifique los conceptos cooperativos les permitirá descubrir las ventajas que esta presenta.

Cualquiera sea el modelo elegido se necesitaría un largo esfuerzo y un trabajo social constante para incorporar valores de unidad y solidaridad que los lleven hacia una conciencia cooperativa.

Como Anexos se incluyen los gráficos estadísticos que muestran la situación de la provincia de Jujuy en cuanto a Hogares y Población con necesidades básicas insatisfechas; como así también material fotográfico que ilustra la zona de selección de los futuros colonos, en la cual se realizó el trabajo de campo.

## 6. RECOMENDACIONES.

### 6.1. Sobre el perfil de la Cooperativa.

Es necesario que se realicen reuniones de trabajo con los colonos seleccionados para que quede establecido claramente cuál será el régimen de tenencia de la tierra.

Deberá presentarse claramente los dos modelos de cooperativa sugeridos. Si bien la cooperativa agraria de trabajo es la que en el largo plazo puede resolver mejor los problemas de los asociados incorporándolos a una verdadera comunidad, la mentalidad netamente individualista de los arrendatarios, enraizada en las historias de vida de cada uno de ellos, no les permite visualizarla como algo posible.

A pesar de eso, es conveniente insistir a través de reuniones informativas con apoyo de material audiovisual, etc, entrevistas domiciliarias con los seleccionados, entrevistas con los líderes, etc.

En caso de no aceptarse este modelo, deberá pensarse en una cooperativa agrícola de productores. Para esto se tendrá que instrumentar un sistema de créditos blandos que les permita acceder a la propiedad de la tierra, y en ese caso la cooperativa tendría a su cargo la comercialización, compra de insumos y todos los servicios que ellos mismos decidan incorporarle.

Las dificultades en acceder a la tierra puede brindar el tiempo necesario para realizar una tarea de esclarecimiento de los conceptos cooperativos.

En el caso concreto de los arrendatarios de Fraile Pintado, los cuales manifestaron su deseo de integrarse a la colonia, deberá preverse que si existen demoras para concretar el proyecto la provincia tendrá que instrumentar un sistema crediticio que impida que la próxima cosecha quede comprometida con los comisionistas y de esta manera la cooperativa de productores tendría a su cargo la comercialización. Este proceder contribuiría a consolidar una conciencia de unidad entre los productores y sentirían que el gobierno provincial les brinda su apoyo, buscando soluciones a la grave crisis existente.

#### 6.2. Sobre el personal de administración.

La búsqueda del personal de administración para la colonia deberá intentarse primero entre los mismos colonos, dado que la contratación de personal gerencial implica elevados costos que a la cooperativa le sería difícil de afrontar en los primeros tiempos.

En el área contable pueden existir futuros colonos con conocimientos adecuados que les permitan cumplir esa función, lo mismo que en el área de comercialización.

Se recomienda contratar un ingeniero agrónomo, como jefe de proyecto. En el caso de que los recursos económicos de la cooperativa no lo permitan puede recurrirse al asesoramiento del INTA y organismos provinciales que los orienten en la diversificación de cultivos y en la factibilidad y rentabilidad de los mismos.

Los asistentes sociales deberán ser contratados por la cooperativa, siendo su trabajo de fundamental importancia. En la provincia funciona la Facultad de Asistentes Sociales Populorum Progresio, pero en las carreras de servicio social y asistente social no está incluida la materia "cooperativismo", aunque existe la intención de incluirlo dentro de una materia.

El gobierno provincial, de común acuerdo con la Facultad, deberá prever el dictado de un curso intensivo sobre cooperativismo que permita a las asistentes incorporar esta temática a su ejercicio profesional; lo cual redundará en beneficio no sólo de este proyecto, sino de futuras cooperativas que puedan instalarse.

En los proyectos de este tipo que se emprenden es necesario tener en cuenta que entre las primeras tareas a implementarse debe estar un trabajo social sostenido, que permita homogeneizar el grupo y clarificarlos en sus objetivos, para asegurar el éxito del proyecto.

### 6.3. Sobre el grupo de colonos.

Es fundamental, a través de una adecuada selección, homogeneizar el grupo que va a integrar la colonia; no sólo en función de su complementación laboral sino también de sus necesidades e intereses. Deberá priorizarse indicadores como edad, nacionalidad y experiencia laboral, conjuntamente con los valores de unidad, solidaridad y cooperación.

Deberá iniciarse a la brevedad una tarea de esclarecimiento de los conceptos cooperativos, pues si bien se detectó en la zona una intencionalidad todavía ésta no se plasma en un modo de vida concordante con esos principios.

Una selección más ajustada a los verdaderos requerimientos de la colonia permitirá detectar postulantes que realmente deseen integrar la cooperativa y compartan la mística necesaria para asegurar el éxito del proyecto.

Es necesario que el Gobierno provincial mantenga el nivel de confianza del grupo en la factibilidad de este proyecto cooperativo; brindando no sólo el apoyo profesional necesario sino también buscando los medios necesarios para que se pueda acceder a la propiedad de la tierra.



BIBLIOGRAFIA

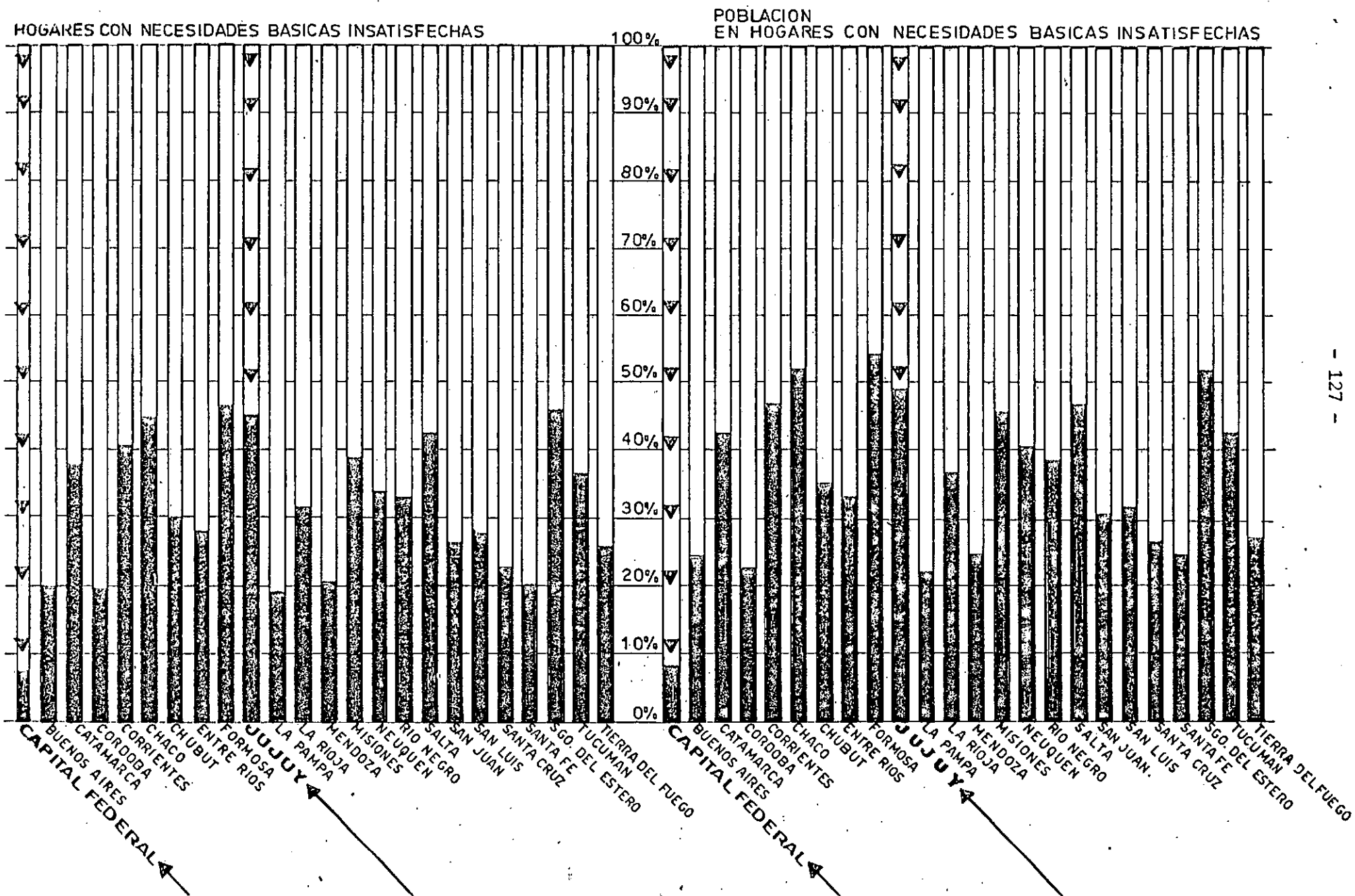
- Síntesis socioeconómica 1986" - Gobierno de la Provincia de Jujuy - Secretaría General - Secretaría Técnica - Dirección General de Planeamiento Económico - Social.
- Padua, Jorge; "Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales" Fondo de Cultura Económica. México - 1979.
- Infield Henrik "Sociología de la Cooperación" - Ed. Intercooperativa - Buenos Aires, 1962.
- Moreno, Jacobo; "Fundamentos de la sociometría"; Paidós 1965.
- "Estudio de prefactibilidad para el asentamiento de agricultores migrantes en tierras fiscales de la Provincia de Jujuy, Argentina" OIT/CIM - Octubre 1984.
- Semisa, D. "Manual de Cooperativas de Trabajo" - Ed. Intercooperativa, Buenos Aires, 1984.
- "Manual de Educación Cooperativa" - Unión Panamericana - OEA.
- "Trabajos prácticos en Organización y Desarrollo de la Comunidad" - Unión Panamericana - OEA.
- Santini, Susana. "El trabajador agrícola y la seguridad social" ISSARA-Ministerio de Bienestar Social. 1980.
- Martínez, Gerardo. "Apuntes para la introducción al mundo cooperativo". Ed. Falu lucho, 1986

ANEXOS

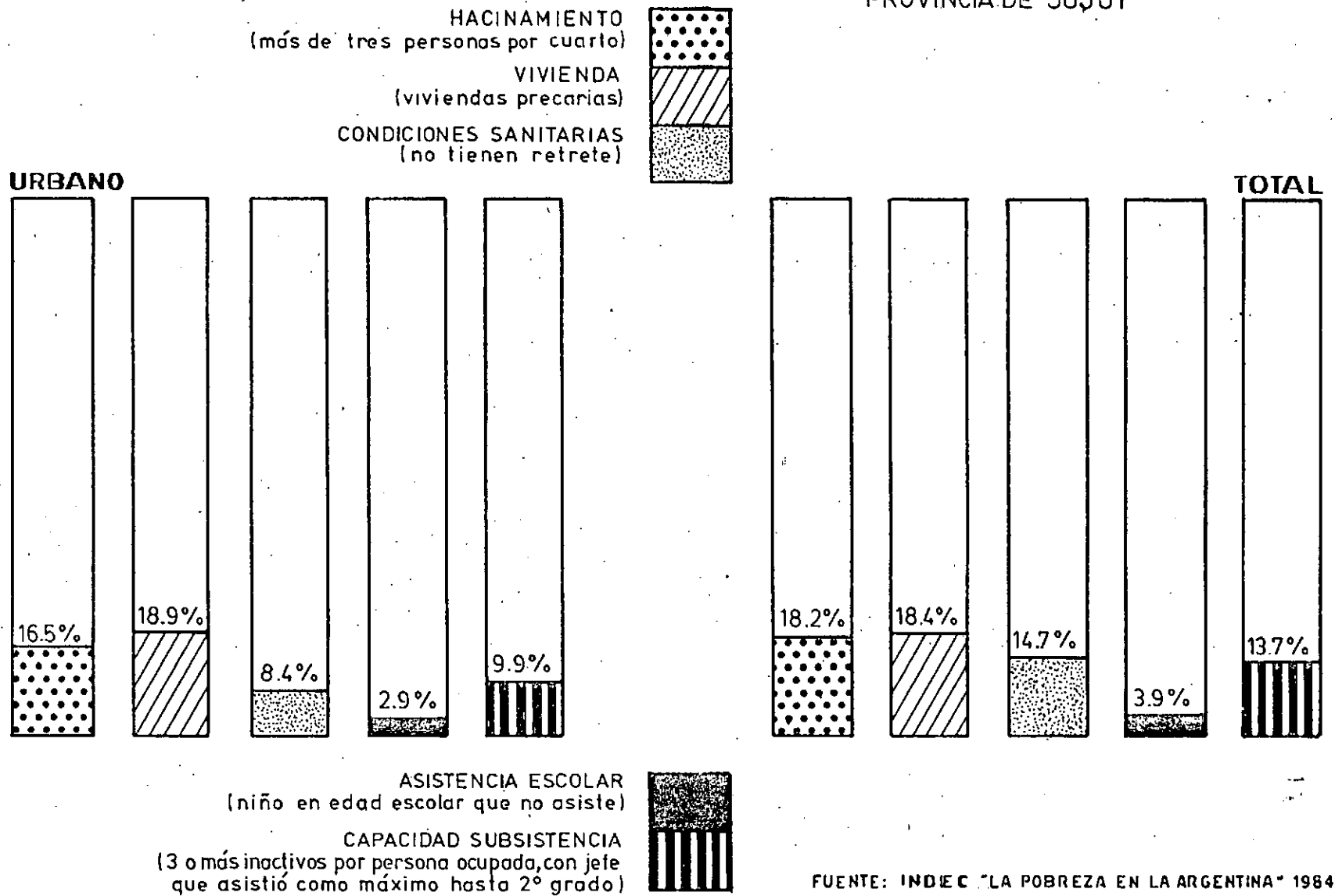
# HOGARES Y POBLACION CON NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS

Por jurisdicción

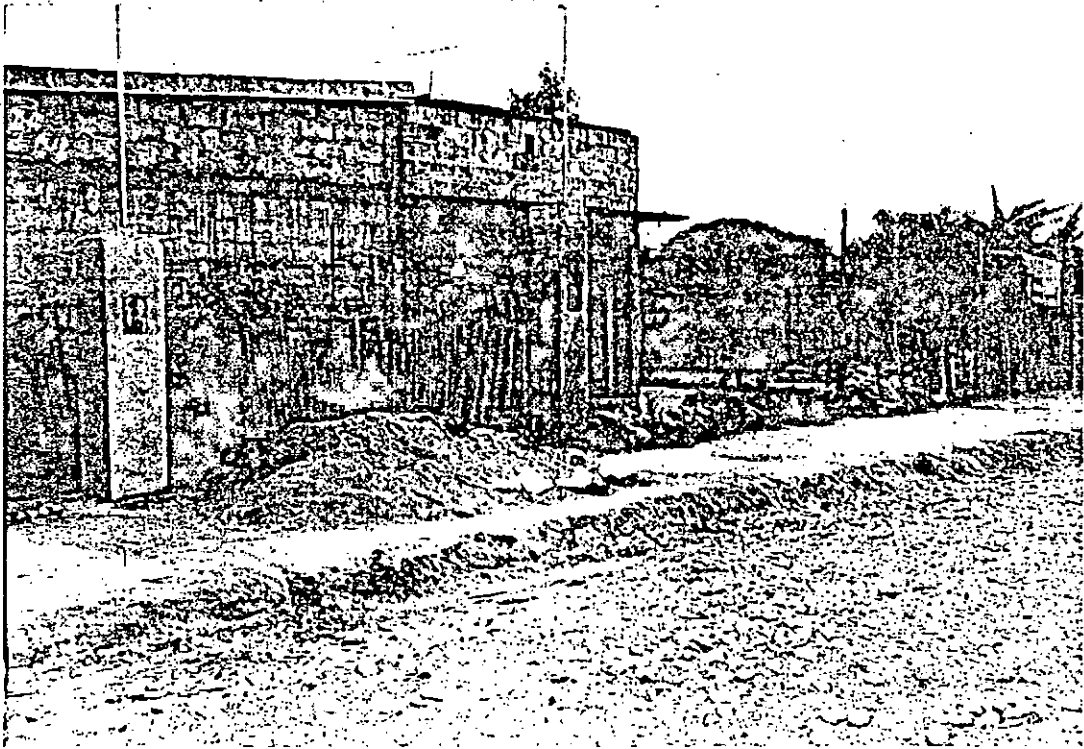
FUENTE: ELABORACION PROPIA SOBRE DATOS DEL INDEC  
"LA POBREZA EN LA ARGENTINA" 1984 - BS .AS.



## HOGARES CON NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS PROVINCIA DE JUJUY



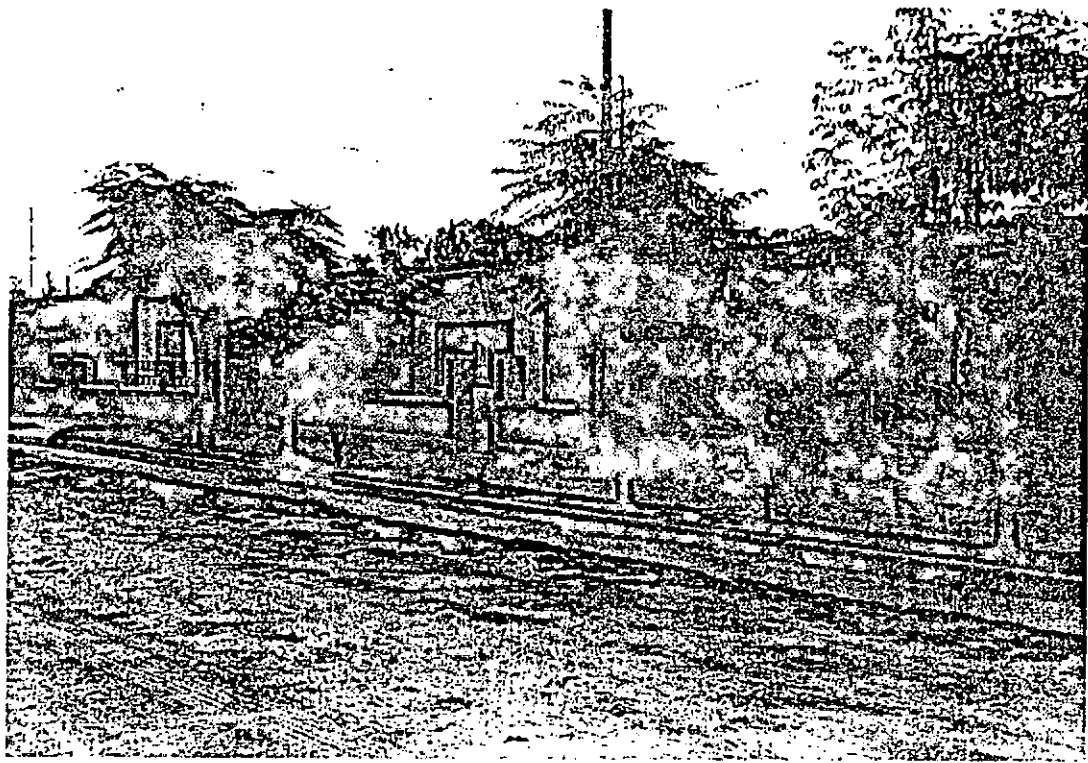
FUENTE: INDEC "LA POBREZA EN LA ARGENTINA" 1984



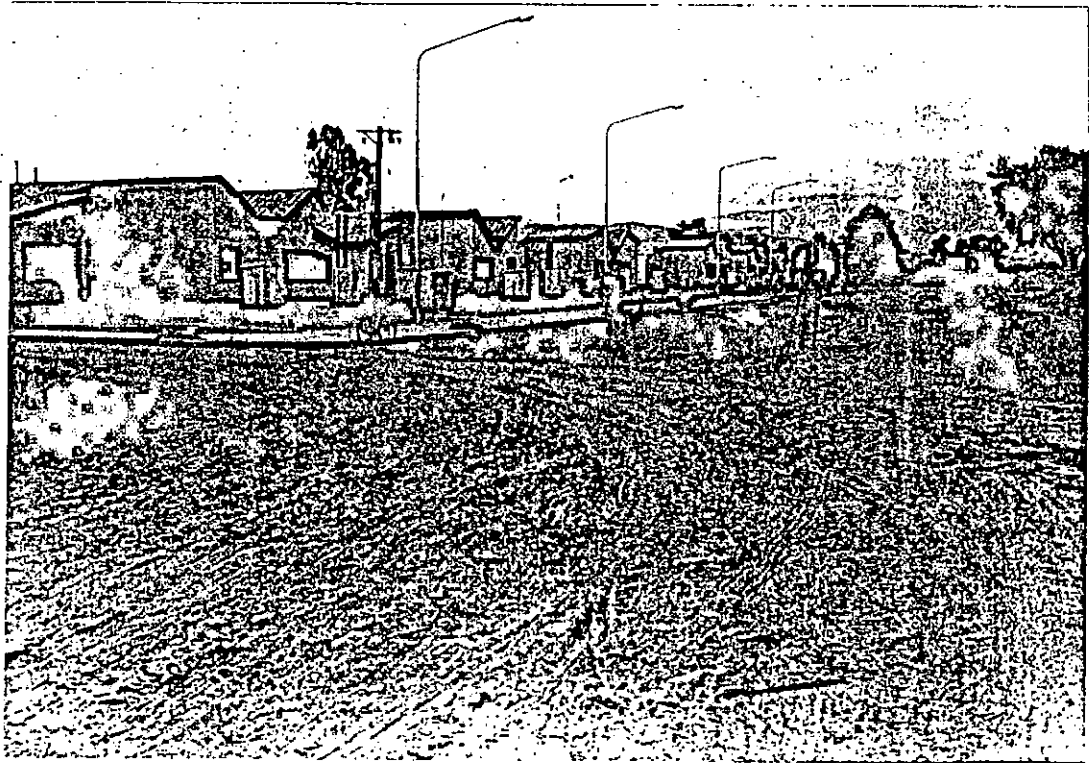
FRAILE PINTADO - Barrio municipal



FRAILE PINTADO - Barrio municipal



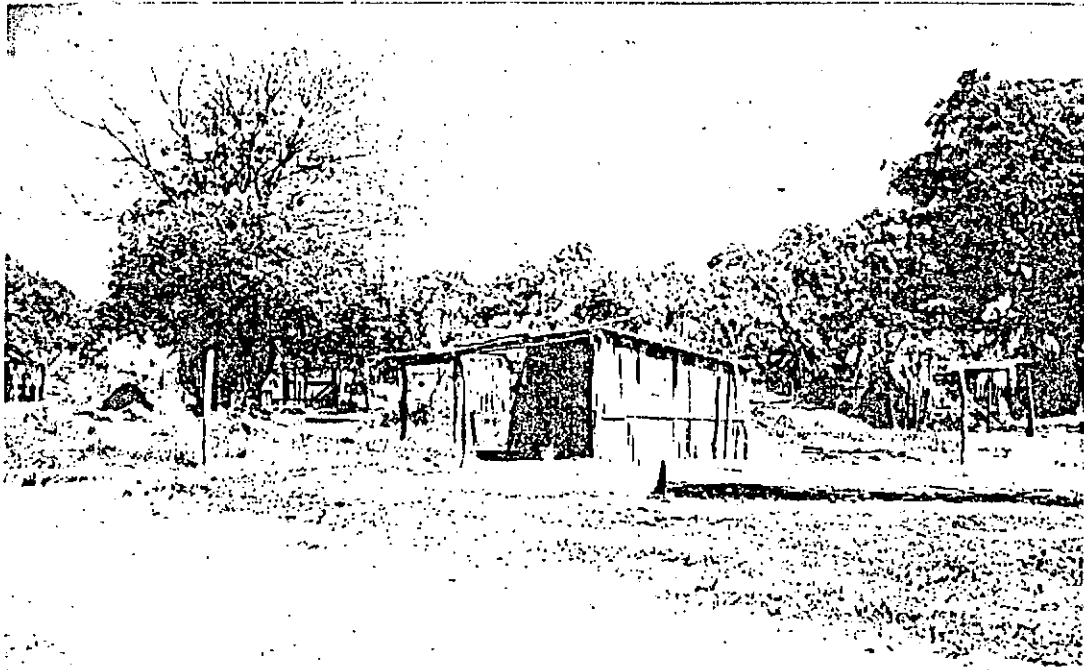
FRAILE PINTADO



FRAILE PINTADO



FRAILE PINTADO - Barrio municipal



YUTO - Barrio guaraní