

**“LES PASO LA POSTA”.**  
**DE LA ACCIÓN COLECTIVA A LA ACCIÓN ORGANIZADA Y**  
**TRANSFORMACIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LOS ACTORES. EL CASO**  
**FECOAGRO LTDA.**

**Ariadna Celi**

Trabajo de Tesis para ser presentado como  
Requisito parcial para optar al Título de  
***MAGISTER SCIENTIAE en Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural***

Área de Economía y Desarrollo Territorial

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS  
AGRARIAS

**FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**Balcarce, Argentina**

**Junio 2012**

**“LES PASO LA POSTA”.**  
**DE LA ACCIÓN COLECTIVA A LA ACCIÓN ORGANIZADA Y**  
**TRANSFORMACIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LOS ACTORES.**  
**EL CASO FECOAGRO LTDA.**

**Ariadna Celi**

.....  
Directora de Tesis (*Ph. D. Elena Hidalgo*)

.....  
Co- Director de Tesis (*Ph. D. Pedro Carricart*)

**“LES PASO LA POSTA”.**  
**DE LA ACCIÓN COLECTIVA A LA ACCIÓN ORGANIZADA Y**  
**TRANSFORMACIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LOS ACTORES.**  
**EL CASO FECOAGRO LTDA.**

**Ariadna Celi**

**Aprobada por:**

.....  
**Evaluador/a**

.....  
**Evaluador/a**

.....  
**Evaluador/a**

**DEDICATORIA**

*A mis hijas Ofelia y Emilia que entre llantos y risas permitieron que pueda cumplir este proceso de aprendizaje.*

*A Augusto, que soportó mis viajes y mis tiempos y que sin su apoyo y amor no podría haberlo logrado.*

*A mi madre, Zulema, que siempre me alentó en los momentos más difíciles de mi vida. Sin ella hoy no estaría aquí.*

*A mi familia, especialmente a mi hermana Gabriela y mis sobrinos Lara y Benicio.*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a Elena Hidalgo, mi directora, por haber compartido este proceso juntas y poder proyectar nuestros sueños profesionales por encima de este trabajo. Encontré una persona maravillosa, comprometida con su tarea, que siempre alentó mis logros y provocó en mí un salto cualitativo como persona y como profesional.

A Pedro Carricart, mi co -director, quien a pesar de las distancia física estuvo siempre comprometido con el trabajo y logramos encontramos, los tres, para un momento maravilloso del trabajo de tesis. Gracias Pedro, por la entrega y la seriedad en tus comentarios y por ayudarme a “movilizar” el marco teórico sugerido desde el principio.

Al INTA quien facilito los medios económicos para que pueda realizar este proceso de aprendizaje. A mis compañeros de la Agencia San Martín que comprendieron las ausencias y acompañaron con alegría los avances.

A “LA FECO”, y por su intermedio a sus asociados, quien permitió sin mezquindad que nos metiéramos en su interior. Gracias por facilitarme los encuentros, los espacios de estudio y trabajo.

A Alfredo, mi maestro. Su entrega es para nosotros un ejemplo. Nos abriste un camino que nos mostró el esfuerzo y la profunda alegría, el compromiso ante la propuesta de un proyecto de vida diferente, la honorabilidad de nuestras acciones profesionales, el estímulo permanente a que nos superemos y seamos creativos y a sentir el verdadero agradecimiento al lugar que la comunidad nos permitió estar

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Capítulo I. INTRODUCCIÓN</b>	
I. A. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	1
I. B. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
I. C. JUSTIFICACIÓN O RELEVANCIA DEL TEMA.....	2
I. C.1 Como proceso de Acción Colectiva .....	2
I. C.2 Como “Combate” al modelo de desarrollo agropecuario en pos de la viabilidad de la Agricultura Familiar.....	3
I. C.3 Como aporte de Relevancia Institucional: “Tan importante de conocerla como de escribir sobre ella”.....	5
I. D LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>Capítulo II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b>	
II. A OBJETIVO GENERAL.....	10
II. A. 1 Objetivos Específicos.....	10
II. A. 2 Los periodos de la investigación.....	10
II. B PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	11
II. B. 1 Metodología: Estudio de Caso.....	11
II. C ÁREAS DE ANÁLISIS POR OBJETIVO.....	11
II. D ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....	12
II. D. 1 <i>Los primeros, los del medio y los últimos</i> .....	12
II. D. 2 Nuestra Muestra.....	14
II. E FUENTE DE DATOS.....	16
II. E. 1 Técnicas de Investigación.....	16
II. E. 1. 1 Análisis de Documentos.....	16
II. E. 1. 2 Entrevista semi- estructurada.....	17
II. E. 1. 3 Escalera de Cantril.....	17
II. E. 1. 4 Focus Group.....	18
II. F CONTENIDOS Y SECUENCIAS DEL ANÁLISIS .....	19
II. F. 1 Respecto a la GRILLA y sus partes.....	20
II. F. 1. 1 Datos del Entrevistado/a.....	20
II. F. 1. 2. Etapa Previa.....	20
II. F. 1. 3 Etapa Inicial Grupal (1983-1992).....	21
II. F. 1. 4 Consolidación 1992 a 2010.....	22
II. G ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23

**Capítulo III. ANTECEDENTES**

III. A DEL CAPITULO.....	24
III. A.1 Enfoques teóricos: El Cooperativismo. Orígenes, avances, obstáculos y sus Transformaciones .....	25
III. A. 1. 1 El cooperativismo. Definición y Principios.....	25
III. A. 2 El cooperativismo en Argentina. Cronología Breve.....	28
III. A. 2. 1 Cooperativismo Agropecuario Argentino.....	31
III. A. 3. Enfoques Empíricos: “Según lo vieron otros”.....	32
III. A. 3. 1 Sobre las Cooperativas de Trabajo en Argentina.....	32
III. A. 3. 2 Sobre las Alianzas Público Privadas para la Innovación en el Sistema Agroalimentario Argentino.....	33
III. A. 3. 3 Sobre el Liderazgo y la participación.....	35
III. A. 4 Otras Tesis sobre el Proceso de Organización Colectiva FECOAGRO .....	36
III. A. 5 La comunicación para afuera y para adentro del Consejo de Administración (C.A.).....	38
III. B MARCO TEÓRICO. INTRODUCCIÓN.....	42
III. B. 1 Acción Colectiva.....	42
III. B. 1. 1 Un punto de partida.....	44
III. B. 2 Acción Organizada.....	46
III. B. 3 Actores y Sistemas.....	48
III. B. 4 Organización y sus Transformaciones.....	51
III. B. 5 Competencias.....	54

**Capítulo IV. CONTEXTO**

IV. A HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN INTERNACIONAL, NACIONAL Y PROVINCIAL.....	56
IV. A. 1 Medidas Internacionales.....	56
IV. A. 2 El impacto en Argentina.....	57
IV. A. 3 Repercusiones en San Juan.....	58
IV. B CAMBIOS EN EL COOPERATIVISMO.....	59
IV. C RECURSO NATURAL.....	61
IV. D RECURSOS DE LAS INSTITUCIONES.....	62

**Capítulo V. PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

V. A. DE CÓMO NACIÓ FECOAGRO.....	63
-----------------------------------	----

V. A. 1 El tiempo en cuestión y el surgimiento de los actores.....	67
V. A. 2 El Proceso de complejización de la estructura Organizativa.....	76
V. B CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS.....	84
V. B. 1 Relaciones Internacionales y Fecoagro.....	84
V. B. 2 El estado Nacional y la “Colección de Semillas”.....	84
V. B. 3 El Estado Provincial y el Microcrédito.....	85
V. B. 4 Las Instituciones, las Empresas y Fecoagro.....	86
V. C DE SU CUANTIFICACIÓN PRODUCTIVA.....	86
V. C. 1 La Experiencia de Exportación.....	86
V. C. 2 La Semilla.....	87
V. D. EL PROYECTO CON LOS JÓVENES.....	87
V. E. DE LOS TRADUCTORES.....	88

## **Capítulo VI. VISIONES EMERGENTES**

VI. A. DEL PRESENTE CAPITULO.....	90
VI. B. LA GENESIS DESDE LOS ACTORES. SUS INSPIRACIONES Y EL INICIO DE LA ACCIÓN.....	91
VI. B. 1 Sobre sus relatos de vida. “Los extensionistas externos institucionales”.....	91
VI. B. 2 La inspiración y la acción.....	92
VI. B. 2. 1 De Ingeniero Agrónomo a Monseñor.....	92
VI. B. 2. 2 De Ingeniero Agrónomo a Actor Clave.....	93
VI. B. 3 Sobre el origen de la Primer Cooperativa de Fecoagro.....	95
VI. C. LOS “PIONEROS”. SUS VIVENCIAS Y SU TRANSFORMACIÓN EN ACTORES.....	96
VI. C. 1 Como se produce el “enganche” de “Los Pioneros”.....	97
VI. C.1.1 De la “Patriada” a la acción.....	98
VI. C.1.2 Y los actores: “Los pioneros”.....	99
VI. C. 2 De los “Primeros Pasos”.....	102
VI. D. SOBRE EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN COLECTIVA.....	103
VI. D. 1 Sobre los relatos de los “Nuevos Cooperativistas” y el rol de “Los pioneros”.....	104
VI. D.1.1 “El enganche”.....	104
VI. D. 1.1.a Los Jóvenes.....	106
VI. D.1.2 La formación y los cambios percibidos.....	107

VI. D.1.3 La construcción del actor y la acción colectiva.....	110
VI. E MODELOS DE FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN (C.A.) DE FECOAGRO.....	112
VI. E. 1 Los modos de funcionamiento y los espacios de participación Construidos.....	113
VI. E. 2 Los atributos. Las Competencias.....	117
VI. F. PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL (ESCALERA DE CANTRIL).....	119
VI. F. 1 Sus reflexiones.....	119
VI. F. 2 Las respuestas en valores cuantitativos.....	120
VI. F. 3 Las respuestas en valores cualitativos. ¿Que queremos reflejar en cada caso?.....	121
<b>Capítulo VII. SUPUESTOS E IMPLICANCIAS RELEVANTES EN EL “CAMBIO DE POSTA”</b>	
VII. A. DEL CAPITULO FINAL.....	125
VII. B. SUPUESTOS RELEVANTES EN EL “CAMBIO DE POSTA”	
VII. B.1 Contexto.....	127
VII. B. 2 Dimensión Ideo – Valorativa.....	129
VII. B.1.1. La magia ó el Encantamiento.....	130
VII. B.2.2 La resignificación de la génesis.....	131
VII. B. 3 Trama Vincular Interna.....	132
VII. B. 4 Imagen Comunicacional.....	134
VII. B. 4. 1 “Recibir para dar”.....	135
VII. B. 5 Las Competencias.....	136
VII. C ¿CÓMO ENTENDEMOS EL CAMBIO DE POSTA?.....	138
VII. D REFLEXIONES FINALES Y PROPUESTAS.....	142
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>145</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS y CUADROS

### TABLAS

<b>Tabla 1</b> Evolución de las Cooperativas Agropecuarias en Argentina 1937-1998.....	7
--	---

### GRÁFICOS

- Gráfico N° 1. Cantidad de Encuestas x Cooperativa.....	39
- Gráfico N° 2: Cantidad de Encuestas x edad.....	39

### CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Evolución Cuantitativa de Cooperativas Agropecuarias en Argentina.....	60
<b>Cuadro 2</b> Aspectos Favorables y Desfavorables en los C.A.....	115
<b>Cuadro 3</b> Respuestas de la escalera de Cantril ordenadas por puntaje según temas de interés actual.....	119
<b>Cuadro 4</b> Respuestas ordenadas por edades. Adultos: Mayor de 40 años. Jóvenes: Hasta 39 años.....	120

### FIGURAS

• <b>Figura N° 1.</b> Escalera de Cantril.....	18
• <b>Figura N° 2.</b> Esquema completo de grilla de análisis.....	20
• <b>Figura N° 3.</b> Parte I de Grilla de Análisis. Componentes.....	20
• <b>Figura N° 4.</b> Parte II de Grilla de Análisis. Etapa Previa. Componentes.....	21
• <b>Figura N° 5</b> Parte III de Grilla de Análisis. Etapa Inicial Grupal (1983 -1992). Componentes.....	21
• <b>Figura N° 6</b> Parte VI de Grilla de Análisis. De la Consolidación de las Cooperativas de Primer Grado. Componentes.....	22
• <b>Figura N° 7</b> Parte VI de Grilla de Análisis. De la Consolidación de Fecoagro. Componentes.....	22
• <b>Figura N° 8</b> Estilos de Participación en las Cooperativas de Fecoagro.....	40
• <b>Figura N° 9</b> Formas de Participación en Fecoagro.....	41
• <b>Figura N° 10</b> Representación línea de tiempo. Período 1986 – 1992. Etapa de inicio de la Acción Colectiva. Momento de conformación de las primeras nueve cooperativas e Hitos.....	69
• <b>Figura N° 11.</b> Representación línea de tiempo. Período 1992-2004. Inicio de la organización formal Fecoagro Ltda. Momento de incorporación como asociadas de las cooperativas de base e hitos.....	74

- **Figura Nº 12** Representación del primer Organigrama de funcionamiento de Fecoagro...77
- **Figura Nº 13** Representación del segundo esquema de funcionamiento de Fecoagro. A fines de los 90` .....78
- **Figura Nº 14** Representación del tercer esquema de funcionamiento de Fecoagro, posterior a la reforma del estatuto. .... 80
- **Figura N 15** Representación del tercer esquema de funcionamiento de Fecoagro, Resolución del C.A. del 2010..... 83

## **ANEXOS**

**Anexo 1** – Primer estatuto de Fecoagro Ltda.

**Anexo 2** – Ultimo estatuto de Fecoagro Ltda.

**Anexo 3** – Listado y Características de las Cooperativas Asociadas a Fecoagro al 2010.

**Anexo 4** – Listado de grupos y cooperativas de San Juan, no asociadas a Fecoagro Ltda. al 2010.

**Anexo 5** – Listado de grupos y cooperativas de Argentina, no asociadas a Fecoagro Ltda. al 2010

## RESÚMEN

La presente investigación fue desarrollada en el período comprendido entre el 2008 y el 2011, durante el proceso de cursada de la Maestría en “Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural” (PLIDER), en la Sede de la Facultad de Ciencias Agrarias de Balcarce.

El tema de estudio de esta tesis, titulada **“LES PASO LA POSTA. De la acción colectiva a la acción organizada y Transformaciones en la organización y en los actores. El Caso Fecoagro Ltda.”**, es el resultado de un proceso de reflexión y de vivencia que como maestrando se viene realizando respecto de una organización de cooperativas agropecuarias en San Juan. A decir verdad, como extensionista siempre hemos promovido una relación con los pequeños agricultores familiares, en la búsqueda de alternativas de gestión de sus cooperativas. La participación en esta Maestría significó un análisis reflexivo y crítico de los procesos de cambio que se están produciendo en Fecoagro Ltda., y sobre la necesidad de indagar, sobre aquellos hombres y mujeres que se lanzaron a una “patriada” que cambió, no solo sus propias vidas, sino la de sus descendencia y la de sus comunidades.

El presente trabajo está compuesto por dos partes. En la primera de ellas, buscamos identificar a los actores claves que dieron la idea, que los motivó y como se puso en marcha la acción (Ideo – Valorativa), así mismo indagamos sobre los procesos de aprendizajes por los cuales debieron transitar en este período, tanto desde la propia función, como del trabajo conjunto (Competencias).

En una segunda etapa el foco de investigación se centró, en los actores y en el sistema de organización que construyeron, sus estrategias y sus aprendizajes que permitieron el desarrollo de que estos hombres y mujeres se transformaran en dirigentes de una organización cooperativa (Imagen Comunicacional y Trama Vincular Interna).

La postura epistemológica desde la cual nos situamos para abordar esta investigación es el Paradigma Interpretativo. Para relevar información sobre el objeto de estudio, nos valimos de entrevistas semiestructuradas a los actores claves en el proceso (Se realizaron entrevistas a aquellos hombres y mujeres que fueron elegidos por sus cooperativas como representantes en el Consejo de Administración de Fecoagro) y del análisis de documentos (actas, tesis, publicaciones).

Las reflexiones que concluimos en esta investigación, fueron rescatar los primeros pasos de la acción colectiva, las dificultades y las vivencias de “los pioneros”

y también hacer un análisis sobre las estrategias de gestión y de organización de un constructo colectivo complejo, en donde conviven - con sus diferencias y sus similitudes - más de dos generaciones.

**PALABRAS CLAVE**

Competencias, cooperativismo, acción organizada y participación.

## ABSTRACT

This research was conducted in the period between 2008 and 2011, during the course of the Master's degree in "Local Innovation Processes and Rural Development" (PLIDER), at the headquarters of the Agrarian Sciences Faculty of Balcarce, in Buenos Aires Province.

The subject matter of this thesis, entitled "LES PASO LA POSTA". From collective action to organized action and Transformations in the organization and its members. **The FECOAGRO Ltd Case** is the result of a reflection and experience process that as a Master student is being done in an organization of agricultural cooperatives in San Juan province. I need, as we have always promoted an extension relationship to small family farmers in the search for alternatives to manage their cooperatives. The participation in the Master's degree meant reflective and critical analysis of the change processes that are taking place in FECOAGRO Ltd., and the need to investigate those men and women who produced a "revolution" that changed not only their own lives, but their descendants' and their communities'.

This investigation work consists of two parts. First, we tried to identify the key players that led to the idea that motivated them and how they performed the action (Ideo - value) and at the same time the learning processes followed were also investigated , both the function itself and the joint work (Competences).

In a second stage the research focus was placed on the actors and the system of organization that they built, their strategies and lessons that allowed the development of these men and women became leaders of a cooperative organization (Communication Image and Internal Link Connection)

The epistemological position from which we stand to address this research is the interpretative paradigm. To collect information on the study object, we used semi – structured interviews to key actors in the process ( interviews were conducted with those men and women who were elected by their unions as representatives in de Board of FECOAGRO) and document analysis (minutes, theses, publications).

The reflections that were reached in this investigation were to rescue the early stages of collective action, the difficulties and experiences of "pioneers" and also to analyze the management and organization strategies of a collective complex construct, in which more than two generations live - with their differences and similarities -

**KEY WORDS**

Competences, cooperative, organized action and participation

## CAPITULO I INTRODUCCION

*“La transformación de nuestros modos de acción colectiva para permitir que haya mas iniciativa y mas autonomía en los individuos no pasa por MENOS ORGANIZACIÓN sino con MAS ORGANIZACIÓN, en el sentido de una estructura consciente de los campos de acción. Conocer estos constructos, las practicas y los comportamientos reales que encubren, (es el camino) para comprender la función y la significación en el conjunto social y medir la fuerza de resistencia y las capacidades de evolución”. - Crozier y Friedberg.*

### **I. A. PLANTEO DEL PROBLEMA**

Cuando una organización se formaliza legalmente, posiblemente haya recorrido un proceso de construcción colectiva de sus objetivos, elecciones, creencias, intereses, negociaciones y decisiones de acuerdos y desacuerdos, de errores y aciertos, de movilidad de actores, de negociaciones. Es probable que esta construcción sea la energía “mágica” por la que los actores “gastan gran parte de sus recursos tratando de mantener su unidad”.

Rescatar, en primera instancia, el período (de 1983 hasta 1992) previo a la formalización de esta organización cooperativa, forma parte del interés de comprender y concebir, no solo la complejidad de la misma, sino la posibilidad de acercarnos a como se generó esa “energía” que fue el motor para que veinticinco años después, una organización real e inédita como la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO Ltda.) sea capaz de seguir creciendo en el espacio y en el tiempo.

**En esta primera etapa el objeto de investigación esta en relación a los actores claves que dieron la idea, la motivación y la llevaron adelante.**

La organización de segundo grado FECOAGRO Ltda. cumplió, en el 2010, dieciocho años de trabajo y fortalecimiento ininterrumpido. Este periodo lo podríamos enmarcar en una segunda etapa (desde 1992 hasta la actualidad) que fue de

consolidación de la organización, y en donde se suponen se produjeron constantes transformaciones de su estructura organizativa como así también de desarrollo de las competencias de los actores. Esta nueva estructura organizativa hace imprescindible que focalicemos nuestra mirada **al rol que desempeñan en este período dos de los actores centrales en este proceso de construcción de una acción institucionalizada. Tanto los productores (ahora consejeros del Consejo de Administración) como los agentes de desarrollo**, asumen en esta nueva etapa nuevos roles que comprenderán la gestión y consolidación de una organización que debe velar por el “bien común” de todos los asociados.

Conocer los procesos de aprendizajes nuevos por los cuales debieron transitar en este período, tanto desde la propia función como del trabajo conjunto, puede llegar a significar un camino de reconstrucción de las competencias de los actores y una mirada sobre las aptitudes y actitudes.

## **I. B. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

**¿De qué manera la Génesis y el período de Consolidación inciden en el proceso de Transformación de la Acción Colectiva en una cooperativa, cuando se produce el “cambio de posta”?**

## **I. C .JUSTIFICACIÓN O RELEVANCIA DEL TEMA**

La relevancia del tema es desarrollada aquí desde tres conceptos:

- I. C. 1 Como **proceso de acción colectiva**.
- I. C. 2 Relevancia *ideológica e interés colectivo* en la **conservación de especies** varietales hortícolas de interés económico para la Agricultura Familiar.
- I. C. 3 Y finalmente desde su **relevancia Institucional** por su importancia como proceso Público - Privado, así como de su sistematización.

### **I. C. 1 Como proceso de Acción Colectiva**

Fecoagro de San Juan Ltda. es una experiencia inédita en Argentina. La gestión de una organización promovida desde una agencia pública<sup>1</sup> y gestionada hasta la actualidad por Pequeños Productores Minifundistas es un ejemplo. Tras quince años de organización y veinticinco años de proceso de construcción colectiva,

---

<sup>1</sup> Proyecto “Sistemas Cooperativos de San Juan AER INTA San Martín” (Unidad de Minifundio)

el cambio de mando de la organización es un hecho actual que debe darse en el marco de asegurar su sostenibilidad.

*“La experiencia que surge desde un Cura Párroco de Angaco, técnicos del INTA, la Municipalidad del Departamento de Angaco tiene como motivo principal dar una contención”* a la situación que estaban atravesando los obreros de viña del Departamento de Angaco dio origen a la primer cooperativa que luego formaría parte de un conjunto mas grande que construyo una organización cooperativa de segundo grado, Fecoagro Ltda.

Investigar sobre este proceso de transformación socio organizativo que esta sucediendo en la actualidad es una necesidad no solo para la organización en si, sino para la sociedad en su conjunto.

La acción colectiva es un constructo social no fruto del azar. Requiere de actores capaces de percibir la oportunidad y actuar, y de un contexto institucional y político favorable.

### **I. C. 2 Como “combate” al modelo de desarrollo agropecuario en pos de la viabilidad de la Agricultura Familiar**

Los cambios en los enfoques que han tenido las instituciones y las organizaciones<sup>2</sup> en cuanto al desarrollo rural ponen en evidencia que la vieja visión de lo rural tiene su sostenibilidad comprometida. La concepción de progreso económico supone la transformación estructural desde lo rural hacia lo urbano, de lo agrícola a lo industrial, y por ende de lo atrasado a lo moderno. Sin embargo este concepto de desarrollo, marcado por su equivalencia con la acumulación, la industrialización y el consumo, ha estado cuestionado por el reto de la equidad.

Sostiene Lattuada (2006) que “el crecimiento de la economía en general, y de la producción agrícola en particular, no ha sido sinónimo de *desarrollo sustentable* para la gran mayoría de los pequeños y medianos agricultores argentinos y sus asociaciones”. Además, coincidiendo con E. Pérez (2006) cuando afirma que “*el desarrollo rural, en particular, debe buscar la equidad territorial, de género y social, en el acceso a bienes, servicios y demás beneficios del desarrollo. La equidad es una meta que en los albores del siglo XXI está aún muy distante, ya que los procesos de*

---

<sup>2</sup> SILI, M. 2005. La Argentina Rural: de la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales” – Ediciones INTA – 108 p.

*concentración de la riqueza y de los medios de producción siguen siendo factores que prevalecen*<sup>3</sup>.

Pérez E. (2006) hace referencia a la crisis del modelo de sociedad rural, pues esta “aún no comprende su papel actual y sus nuevas funciones, y así no sólo pierde su identidad sino también su población, sus modelos de organización y muchas de sus actividades”. Es así que nos encontramos frente a una desvalorización de su importancia en relación al equilibrio ecológico, en cuanto a la función de “conservadores de ecosistemas y a la producción de un paisaje de calidad abierto y natural”<sup>4</sup>.

A pesar de esta crisis estructural hoy se sostiene que lo rural no es exclusivamente lo agrícola, ni lo atrasado, ni la sola expresión de la producción primaria y esta concepción hace inevitable su visión, según Sili M. (2005), como “territorios capaces de generar procesos de innovación y desarrollo diferentes”.

La capacidad de aprovechar las condiciones agroecológicas de la provincia de San Juan en la producción de semillas y la decisión filosófica y política de multiplicar solo aquellas especies “varietales” la convierte a Fecoagro en una organización que, además de su capital social, ha “custodiado” voluntariamente las reservas de la biodiversidad para las comunidades actuales y futuras. Este rol, que asumieron desde sus inicios, es una de las características que ratifica el interés por su estudio, teniendo en cuenta lo que sostiene Thornton R.D. (2006)<sup>5</sup> “la capacidad de desarrollo de conocimientos científicos apoyados en la diversidad biológica... y la revaloración de los saberes ancestrales, son estrategias competitivas muy importantes frente a los desarrollos de la agricultura transgénica o de manipulación genética”.

En San Juan, ***el impacto más profundo que provocó la crisis de los años 80´ fueron los obreros rurales desocupados con motivo del cambio de forma de trabajo en los predios vitivinícolas***. Se termina la figura de contratista de viña (que trabajaba con su familia y era retribuido con un porcentaje de la producción) y se cambia por la de “Encargado de viña” con funciones múltiples, a sueldo. Esto provoca inmediatamente una gran ola de desempleados de viña, ya que las familias ya no pueden trabajar en esa tierra pues un sueldo no alcanza para todos y deben ir en busca de nuevos lugares de trabajo, se disgrega la familia y el éxodo rural es un hecho

<sup>3</sup> PÉREZ, E. 2001. Parte I Repensando el desarrollo rural. Hacia una nueva visión de lo rural. <http://bibliotecaviertual.clacso.org.ar/ar/libros/rural/perez.pdf> CLACSO. Buenos Aires. pp. 17-29 Fecha de consulta: 15 de abril 2008.

<sup>4</sup> Op. Cit.

<sup>5</sup> THORNTON R. D. 2006. Los 90´ y el nuevo siglo en los sistemas de Extensión Rural y Transferencia de tecnología públicos en el MERCOSUR. 1ª Edición. Ediciones INTA. 406 p

real y lamentable. Ante estas expresiones, el surgimiento de la experiencia de Fecoagro representa un punto de inflexión ante el panorama desalentador para la agricultura familiar y el minifundio. En un contexto<sup>6</sup> en donde el rumbo productivo de la región<sup>7</sup> lo marcaban las privatizaciones y el cultivo de especies híbridas, esta experiencia, en su combinación de la equidad, la competitividad y la sostenibilidad ambiental es una muestra de “combate” cotidiano ante los contrastes entre paradigmas muy diferentes.

Este “combate” diario a la desocupación provincial y la generación de una organización gobernada por personas y no por capitales, es lo que hace de esta experiencia, la clave de su importancia como objeto de estudio.

### **I. C. 3 Como aporte de Relevancia Institucional: “Tan importante de conocerla como de escribir sobre ella”**

¿A que nos referimos cuando hablamos de su importancia e interés institucional del objeto de análisis? Para responder a esto, es necesario tomar dos ejes de reflexión. Para el primero debemos retroceder un poco en la cronología histórica y ver que acciones hizo el Estado, a través de sus políticas públicas, para el fomento o la desaceleración de los procesos de desarrollo del sector agropecuario. Para el segundo debemos inmiscuirnos en la figura pública, el INTA San Juan, que movilizó este proceso y de la cual todavía es parte.

Desde la década del '50 y en Argentina en particular, las actividades de generación y transferencia de tecnología tuvieron en el INTA un organismo que como sistema experto sirvió de guía para conducir los procesos de desarrollo agrícola planificados desde el Estado<sup>8</sup>.

En el prólogo de “La Extensión Rural en Debate” (2003) Veguen C., presidente del INTA en esos años, expresa que *“los profundos cambios paradigmáticos de las dos últimas décadas del siglo pasado se vivenciaron en lo político y económico con importantes perturbaciones e impactos sobre las políticas públicas de extensión rural y de generación y transferencia de tecnología agrícola en el cono sur. Esos impactos son motivo suficiente para repensar la actividad a la luz del nuevo milenio y las perspectivas de una real integración regional”*

<sup>6</sup> Década del 90 denominada por R Thornton como la de la “Exclusión social”. (2006)

<sup>7</sup> Aquí la región hace referida a América Latina.

<sup>8</sup> THORNTON R., CIMADEVILLA G. Y CARRICART P. (2003). Nueva ruralidad, mayores desafíos. En la búsqueda de las capacidades y competencias del extensionista rural del nuevo siglo. En: La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Ediciones INTA. pp 199-225

La historia de la extensión del INTA, sostiene Alemany (2000)<sup>9</sup>, *permite identificar un primer proyecto institucional: “el paradigma educativo”, que en rigor podría ser caracterizado como tal durante los primeros veinte años de su existencia (1956-1976), ya que a partir de allí se produjeron importantes transformaciones que culminaron con la reformulación y la creación de un segundo proyecto institucional: el “transferencista”. Esta perspectiva de trabajo se mantuvo vigente hasta comienzos de los años 90, a partir del cual se iniciaron cambios tendientes a la “privatización de la extensión” y el desarrollo de nuevas modalidades de intervención.* Es así que con menores recursos y presencia durante la década del 90', dichos autores señalan que el INTA ha ido adaptando “sus metodologías de relación, y consecuentemente su capacidad de llegada a los sectores que dependen de apoyo público. Así, pasó de una atención extensionista personalizada a una con mayor actuación mediática, y luego a la terciarización de parte significativa de sus servicios con la creación de los Grupos Cambio Rural (Cantú y Cimadevilla, 1997)<sup>10</sup> y Pro Huerta.

Carlos Alemany (2003), en su trabajo desarrolla con amplitud este tema. Pero es aquí donde nos resulta relevante queremos referenciar lo que en síntesis rescata el autor, en relación a la necesidad que tienen las “viejas organizaciones” del desarrollo de desarrollar una actitud crítica y proactiva que *les permita tener protagonismo en la definición de las nuevas “reglas del juego” para alcanzar el desarrollo, teniendo en claro que en el cambio de época, diferentes visiones del mundo compiten entre sí para moldear el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la nueva institucionalidad de la época emergente.* Es así que “La extensión del INTA, hoy se enfrenta a un nuevo desafío; la necesidad de ser un actor institucional proactivo, capaz de ayudar a imaginar, negociar y construir las nuevas reglas del juego de la sociedad del conocimiento emergente en el marco de la nueva ruralidad. Este es un desafío inédito para la historia del INTA porque le exige tomar partido por algunas de las visiones del desarrollo -hoy en pugna en la transición- teniendo presente que en su elección correcta se empieza a construir una nueva legitimidad social y su destino institucional.”

La extensión del INTA enfrentaba en el 2003, según Thornton R., Cimadevilla G. y Carricart P. (2003), el desafío de revisar críticamente su modo de generación y

---

<sup>9</sup> ALEMANY C. (2003). Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA. En: La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Ediciones INTA. Buenos Aires. pp. 137-171

<sup>10</sup> Citado por THORNTON R., CIMADEVILLA G. Y CARRICART P. (2003). Nueva ruralidad, mayores desafíos. En la búsqueda de las capacidades y competencias del extensionista rural del nuevo siglo. En: La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Ediciones INTA. Buenos Aires pp. 199-225

apropiación del conocimiento, hoy influenciado fuertemente por el positivismo, que asume la realidad como “única” e independiente de nuestra percepción y acción. Alemany (2003)<sup>11</sup> menciona que a fines de la década del 90, en la institución se inició nuevamente un debate, *orientado a reformular el enfoque de trabajo para adecuarse a las nuevas demandas sociales, ambientales y tecnológicas que se perciben y que están vinculadas al cambio de época que se empieza a vivir.*

Es así que a partir del 2005, se formaliza un **Plan Estratégico Institucional (PEI) del INTA**. El objetivo del PEI es *“Fortalecer el desarrollo nacional, regional y territorial contribuyendo a la sustentabilidad social, económica y ambiental del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial.”* En el marco del PEI y contribuyendo con sus objetivos, se da creación al **Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial (PNADT)**, *“Fortaleciendo la inclusión social y el desarrollo territorial, integrando las economías regionales y locales a los mercados internos e internacionales, con generación de empleos e ingresos que disminuyan los niveles de pobreza rural-urbana”*. EL PNADT se implementa a través de Proyectos Integrados (PI)<sup>12</sup> que se componen de unidades de ejecución, denominados Proyectos Específicos (P.E).

Estos programas son hoy fuente de recursos (humanos y financieros) disponibles en la Institución y la experiencia. La misión del INTA refleja su futuro de acción bajo un nuevo enfoque (el de los territorios), ya que en ella se expresa que la Institución debe llevar adelante *“la promoción de acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial para contribuir integradamente a la competitividad sustentable de las cadenas agroindustriales, la salud ambiental y la sostenibilidad de los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial, mediante la investigación, el desarrollo tecnológico y la extensión”*.

El P.E.I formaliza institucionalmente, la relevancia que se le otorga a los procesos de generación y consolidación de organizaciones de los pequeños productores y su sistematización. Esto da cuenta de un nuevo enfoque dentro de INTA, que acompaña, como institución estatal, todos los modelos estatales establecidos. Sin embargo, no debe pasar inadvertido, la convivencia dentro de la Institución de dos miradas que, en ocasiones se contradicen. Esta dualidad, aun con un grado de complejidad, en ocasiones dificulta la puesta en marcha de la implementación de este nuevo enfoque.

---

<sup>11</sup> ALEMANY C. (2003). Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA. En: La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Ediciones INTA. Buenos Aires. pp. 137-171.

<sup>12</sup> Información disponible en [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

La importancia de mencionar al PEI del INTA 2005-2015 es la **visibilidad que la institución otorga a valores de equidad y sustentabilidad en equilibrio con la competitividad**. Y esta búsqueda de equilibrio también se lleva puertas adentro, facilitando la creación de los Centros de Investigación para la Agricultura Familiar (CIPAF) desde el 2005, poniendo a la agricultura familiar dentro de los parámetros de la institución y dejar de ser el sector “inviable” de la ruralidad argentina.

Posiblemente Fecoagro y otras experiencias similares llevadas a cabo en Argentina por el INTA, fueron los antecedentes que marcaron un rumbo nuevo en una antigua institución, donde los mandatos y proyectos fueron cambiando.

El Caso Fecoagro constituye un hito de organización, autonomía y creatividad local pues, a pesar de los paradigmas imperantes a nivel institucional, anterior a esta nueva estrategia, desde lo local se aportó genuinamente al desarrollo rural con equidad, sustentabilidad y competitividad.

#### **I. D. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y ALCANCES DE LA INVESTIGACION**

Desde su concepción, la presente investigación tuvo su foco en develar desde **las competencias de los actores**, los modos de construcción de una Cooperativa de Segundo Grado; es decir, ver a la organización a través de las estrategias de los actores, como lo plantean Crozier y Friedberg. Es así que solo se hará una mención a temas de funcionamiento de la organización FECOAGRO, en la medida en que resulte relevante, ya que el presente trabajo no tiene como finalidad investigar el funcionamiento en si de la organización FECOAGRO Ltda. en sus dimensiones productivas, económicas ni comerciales.

Si bien no se presentaron dificultades ni inconvenientes que obligaran a cambiar la propuesta original se pueden mencionar las siguientes limitaciones a lo largo de la misma.

- Dificultad para encontrar documentación escrita de la etapa de Génesis.
- Estacionalidad del trabajo de los actores que dificultó el tiempo disponible en la etapa de recolección de datos.
- Proximidad laboral al objeto de estudio: sin ninguna duda conocer en profundidad el funcionamiento de la Institución Fecoagro Ltda., es una oportunidad valiosa en múltiples aspectos (recabar información, contactos con informantes, acceso a las fuentes, interpretación de datos, etc) pero también representa una dificultad el poder “alejarse” y construir una mirada

crítica que aporte a la investigación. Al respecto la formación académica y el esfuerzo de la autora, contribuyeron al proceso de objetivación.

- Conjugar el análisis reflexivo con la necesidad de lograr un instrumento de utilidad para los actores participantes.
- Conducir la investigación a la par de atender las demandas operativas del trabajo de extensión.

## CAPITULO II

### OBJETIVOS Y METODOLOGIA

#### II. A OBJETIVO GENERAL

El objetivo que persigue el presente trabajo de tesis es caracterizar lo sucedido en la acción colectiva, **a través de las competencias de sus actores**, que dio origen y consolidó una Organización Cooperativa de Segundo Grado, Fecoagro Ltda. con treinta (30) Cooperativas Primarias asociadas a lo largo de dos décadas. Recorrer este camino implica analizar el proceso que comprende, su génesis, su consolidación y su permanente transformación institucional, ante “el cambio de posta”.

##### II. A. 1 Objetivos Específicos

- Conocer los principales motivos que hicieron posible el surgimiento de una acción colectiva que luego se tornó, en una acción organizada e institucionalizada.
  
- Caracterizar las nuevas competencias adquiridas por los actores en el proceso de consolidación de la organización, con el fin de generar un espacio de reflexión acerca de las propias estrategias desarrolladas, en el proceso de “cambio de posta”, haciendo posible un “ajuste mutuo”<sup>13</sup> que permita repasar sobre aciertos y errores.

##### II. A. 2 Los Períodos de la investigación

El primero de ellos, que abarca desde el año 1983 a 1992, tiene que ver con la génesis o etapa previa a la constitución de Fecoagro Ltda., con sus actores más relevantes (en referencia a los Pioneros, y los extensionistas institucionales que se caracterizan mas adelante), con el objetivo de poder hacer una mirada de los comienzos del proceso que dio origen a la primer Cooperativa de Trabajo, a las ideas que sirvieron de inspiración, y a la energía necesaria para la constitución de una Cooperativa de Segundo grado como Fecoagro.

La segunda etapa es del período que va de 1992 al 2010, donde ya existe una organización formal como Fecoagro. Aquí se busca rescatar y hacer visibles las **prácticas, habilidades y atributos de los actores, y como ellos fueron transformándose junto con la complejización de la organización**. Asimismo, lo que se pretende con este trabajo, es que sea una herramienta que permita a los

---

<sup>13</sup> ENGEL, P. G. H. La organización social de la Innovación. Enfocando en/sobre la interacción de los agentes involucrados. “*Para referirse no al consenso sino a la oportunidad en las cuales las partes opuestas podrán encontrar una forma de abordarse unas a otras*”. Chile. pp. 27

actores: 1) reflexionar sobre sus aciertos y errores, 2) visualizar los puntos claves, frente a un inminente “cambio de posta” natural en estas organizaciones cooperativas.

## **II. B. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

El enfoque apropiado para abordar esta investigación fue el Paradigma Interpretativo, ya que se ocupa del entendimiento de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores. Este Paradigma nos permitió construir, con un método cualitativo, el entendimiento de los posibles campos actuales del “cambio de mando” en Fecoagro Ltda.

### **II. B. 1 Metodología: Estudios de Caso**

La elección de la metodología de Estudio de Caso, se ajusta a los objetivos planteados en nuestro trabajo de Tesis, dado que es un método de estudio, de formación e investigación, que implica el examen intensivo y en profundidad, de los diversos aspectos de un fenómeno específico. El mismo, se inscribe en el marco de la metodología cualitativa<sup>14</sup>, con un diseño exploratorio- descriptivo.

Dicho objeto es considerado a priori complejo, con lo cual las descripciones no se determinan con una simple observación, sino que requieren de presupuestos teóricos que faciliten el pasaje de “lo aparente” a la detección de las tramas vinculares internas, a sus articulaciones y al descubrimiento de las huellas de su génesis<sup>15</sup>.

Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994, pág. 13), “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real,...el caso de investigación, en esta concepción, intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional.

## **II. C. ÁREAS DE ANÁLISIS POR OBJETIVO**

Es lógico suponer, coincidiendo con Lattuada (2006), que la metodología a implementar para el análisis del proceso de acción colectiva de organizaciones sometidas a contextos de cambios internos y externo, requiera de una combinación de diversas “nociones y estrategias”.

---

<sup>14</sup> CASTILLO GARCÍA, M. 2005. Método de Estudio de Caso. Los métodos cualitativos intentan la comprensión de una totalidad social dada. Es decir comprenden las complejas relaciones entre todo lo que existe. Consultado el: 21/10/2008. Ubicación original: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/> 8p.

<sup>15</sup> CORIA, K. 2001. – UNSJ-. Documento de Cátedra N° 10. – Estudio de Caso. Facultad de Ciências Sociales

Debido a la complejidad y la naturaleza del fenómeno estudiado, y de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, hemos decidido establecer a priori tres áreas de análisis en relación directa con lo mismos. Esto significó la construcción de una combinación de herramientas que emergieron a medida que avanzaba el proceso de investigación.

**Áreas de Análisis**

**Objetivo en Relación a la Génesis**

Dimensión Ideo Valorativa  
 Proceso de Acción Colectiva  
 Contexto Socio Político/ Económico e Institucional  
 Características Socioeconómicas de los actores

**Objetivo del Proceso de Consolidación y Transformación Institucional**

La trama Vincular interna  
 Las estrategias de Acción Colectiva  
 Contexto Socio Político/ Económico e Institucional  
 Misión (Principios y Valores Cooperativos – Prácticas)

**Objetivo de Transformación de los Actores**

Juego de Representaciones (Roles, Estrategia de los actores)  
 Educación, Capacitación y Desarrollo de Capacidades  
 Actores Colectivos  
 Tipos de relaciones  
 COMPETENCIAS: Atributos y Percepciones de los Cambios

**II. D. ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS:**

**II. D. 1 Los primeros, los del medio y los últimos.**

Como Unidad de Análisis se consideró al **Consejo de Administración de Fecoagro (C.A.)**: 1) dado que es en este ámbito donde se desarrollaron las mayores transformaciones de los actores, debido a la complejidad de la función; 2) porque fueron ellos quienes ejercieron la tracción en el inicio del Proceso de Génesis y en la Consolidación, ya que forman o formaron parte del Órgano de decisión; 3) y porque se interpretó que fueron los que experimentaron los mayores cambios ( de obreros rurales a dirigentes).

Dentro de esta unidad se decidió hacer una muestra sobre aquellos que habían pasado por más de dos periodos en el cargo<sup>16</sup>, entendiendo que las competencias son

<sup>16</sup> También se entrevistó a un consejero con un solo periodo en el cargo para poder tener otro ángulo de análisis.

un proceso que construyen los actores y como tal es a mediano o largo plazo. Esta franja tiene dos grandes diferenciaciones:

**Los Pioneros: Quienes estuvieron desde el inicio del proceso de la organización en donde las edades superan los 50 años.**

**Los nuevos cooperativistas- De Productores a Cooperativistas y luego a Consejeros: Quienes ingresaron a Fecoagro cuando la misma, ya estaba formalmente constituida. Las edades oscilan entre los 25 y 50 años.**

- *Los Pioneros:* Los principios de todo movimiento social seguramente tiene sus “personajes” y son ellos los que en alguna medida imprimen la “magia, la mística y/o el espíritu” que se transmite a lo largo del tiempo. Seguramente quienes fueron los “pioneros” no se guiaron por crear esta situación, posiblemente sus intereses estaban enfocados en otro sentido ¿Cuál? ¿Qué los motivo? ¿Cuál fue la idea inicial? ¿Cómo surgió la idea?.

Tener la posibilidad hoy de encontrar estos “pioneros” después de 25 años y poder rescatar estos sentimientos, estas ideologías que fueron los motores que impulsaron la acción, es un privilegio y no registrar estos relatos en este trabajo sería desaprovechar una oportunidad insuperable.

El peso de rescatar la voz de estos actores y esta etapa radica en ubicar lo mas acertado posible el momento, los motivos y las ideas de quienes hicieron encender la “chispa que prendió la llama”.

- *Los Nuevos Cooperativistas:* La representatividad de las cooperativas de primer grado en los órganos de decisión dentro de esta organización es un objeto también muy interesante de ser analizado.

Desde la constitución de la cooperativa de segundo grado, el Consejo de Administración (C.A.) ha sido el órgano que ha modificado su presencia y su importancia. Desde la primera reunión hasta hoy, el C.A. ha ido aumentando en cantidad su representatividad, acompañando el crecimiento de la misma organización. Este crecimiento en cantidad sería de suponer que significa un aumento de las complejidades de la organización, y con ello un análisis cada vez más exhausto de las resoluciones que deben tomarse desde los órganos de gestión.

Dada esta situación, es de sumo interés **analizar el funcionamiento de los diferentes Consejos de Administración** (hasta el actual) **focalizando nuestro análisis, en la transformación que debieron experimentar los Consejeros, ante**

**una realidad que se iba presentando día a día como laberinto; ¿qué estrategias idearon para su sustentabilidad como organización? ¿Cómo fueron acompañando la complejización creciente de Fecoagro? ¿Hubo cambios en los esquemas de funcionamiento? En definitiva nos planteamos poder rescatar aquellas transformaciones de los actores, en sus competencias, que fueron altamente significativas para ellos o para su propia organización y de este modo poder comprender el cambio de posta en la organización cooperativa de segundo grado.**

Por último, y dada las características de los actores externos que son claves para poder explicar la complejidad del caso de investigación, es que decidimos dividir en una **tercer muestra** los que llamamos “extensionistas institucionales”.

- *Actores institucionales/EXTERNOS. De los Extensionistas:* La particularidad de esta organización reside en que en sus equipos técnicos convivieron y conviven, tanto aquellos extensionistas de la propia organización, como así también de instituciones como el INTA y la SAGPyA. Por ello es interesante relacionar el grado de significación que este “juego” de relaciones entre las instituciones imprimió en la organización y viceversa. ¿Existe una correlación entre las competencias de los extensionistas y los momentos de la organización? Si embargo existe un actor clave en todo este proceso y es quien ha dejado su impronta dentro de la organización, ya que los equipos técnicos eran coordinados por esta figura. A este agente externo se suman otros como el Intendente del Departamento de Angaco y el Cura Párroco, quienes fueron los que imaginaron el inicio del proceso y quienes convocaron a “los pioneros”. Estas “figuras” externas a la organización son objeto de investigación como unidad de análisis aparte dada su relevancia para los objetivos de investigación.

#### **II. D. 2 Nuestra Muestra**

Este trabajo se realizó con un muestreo teórico, ya que permite que a medida que la información se va recolectando, se da conjuntamente un proceso de selección, análisis, y codificación, provocando una teoría emergente de la realidad.

La elección de cada uno de los entrevistados/as tenía **como característica principal, el cumplimiento de selección que nos habíamos planteado a priori – haber cumplido dos o más mandatos en el C.A.-**. El criterio que determinó la cantidad de entrevistas realizadas, fue la saturación teórica de la categoría.

El total de entrevistados fue de Quince (15), ya que la información fue:

- **Tres (3) Extensionistas Institucionales**
- **Doce (12) Consejeros de Fecoagro**

Para el caso de los **Consejeros de Fecoagro**, los criterios fueron los siguientes:

- Haber formado parte de más de dos (2) C.A. en Fecoagro.
- Ser en la actualidad asociado a una cooperativa asociada a Fecoagro.

Total de <b>Consejeros de Fecoagro</b> <sup>17</sup>	<b>38</b>
Con cargo en + de 2 Consejos <sup>18</sup>	<b>18</b>
Cantidad de Entrevistados/as	<b>12</b>
Mujeres	<b>4</b>
Hombres	<b>8</b>

La totalidad de asociados que formaron parte de los diferentes C.A. de Fecoagro desde sus inicios, fueron treinta y ocho (38), los cuales solo cumplían con los criterios de Selección dieciocho (18) personas. De ellos se entrevistó a diez (10). Se eligieron dos (2) que no cumplían con la condición de haber pasado por mas de dos C.A. para poder ver si esto era una diferencia significativa.

Dentro de cada grupo los entrevistados fueron:

**Los Pioneros:** Este grupo lo conforman **Cuatro entrevistados** (tres hombres y una mujer) asociados a cooperativas de primer grado. Dichas cooperativas tenían al momento de la entrevista un promedio de 23 años de funcionamiento. Solo uno de los entrevistados formó parte de un solo Consejo de Administración (C.A.) de Fecoagro, el resto lo había hecho en más de una oportunidad. Uno de los entrevistados de este grupo en la actualidad cumplía funciones en el C.A. de Fecoagro. Dos de ellos llegaron a ser Presidentes de Fecoagro. Quiénes iniciaron las primeras cooperativas, vivieron el Proceso de formación de la Pre – Federación de Cooperativas y fueron parte de las primeras etapas de gestión de la organización formal FECOAGRO. Siendo a su vez quiénes están realizando el “cambio de posta” hacia una nueva generación.

**Los nuevos Cooperativistas:** Este grupo estuvo compuesto por **Ocho Entrevistados/as** (cinco hombres y tres mujeres). Dos de ellos tienen menos de 35

<sup>17</sup> Se tomaron datos de las actas registrándose los nombres de los consejeros desde 1992 al 2010.

<sup>18</sup> Según las actas de Asambleas de Fecoagro se registraron aquellos asociados que estuvieron en dos o mas períodos de los C.A. de Fecoagro

años y participaron en más de un C.A. de Fecoagro. Cuatro de ellos - al momento de la entrevista- son consejeros del actual C.A. de Fecoagro. Su ingreso a Fecoagro es posterior a la conformación como organización formal. La mayoría lo hizo en la década del 90, y son los que están recibiendo el “cambio de posta”

De los **Extensionistas externos**, las entrevistas tuvieron las siguientes características:

**Los extensionistas institucionales:** Son **tres (3)** los entrevistados dentro de esta unidad de análisis. Se los denominó así ya que su rol fue desarrollado dentro de sus funciones en instituciones gubernamentales y eclesiásticas. Asimismo, los tres han estado en el momento del inicio de la Idea y han ejercido su impronta en las primeras cooperativas. Uno de ellos posiblemente pueda significar un “mito” dentro de Fecoagro, todos los conocen de nombre pero solo algunos compartieron su accionar. Otro de los entrevistados es quien actualmente sigue acompañando a la organización y que es quien esta experimentando un cambio en sus funciones dentro de la institución a la que pertenece, lo que significa un “cambio de posta” en su actual función y modo de gestión.

## II. E. FUENTE DE DATOS

Como **fuentes primarias**, se utilizaron Entrevistas en profundidad con los productores que ejercieron los cargos de Consejeros en diferentes períodos de la organización y con los extensionistas.

Como **fuentes secundarias** se utilizaron: el Estudio de editados en relación a Fecoagro Ltda., Tesis de Post Grado, Publicaciones en revistas, Informes Anuales del Proyecto “Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan” presentados a INTA, Balances Contables, y Actas del Consejo de Administración.

### II. E.1 Técnicas de Investigación

#### II. E. 1. 1 Análisis de Documentos

Nos apropiamos de esta opción metodológica para la delimitación adecuada del problema de estudio y para su correspondiente contextualización. **“No se puede explicar el fenómeno social actual, sino es en referencia a su pasado, de ahí la necesidad del material histórico” (Mills, 1961).** Los documentos, *“[son] cosas que podemos leer y que se refieren a algún aspecto del mundo social. Claramente esto incluye aquellas cosas hechas con la intención de registrar la realidad – los informes oficiales por ejemplo- y también los registros privados y personales. No obstante,*

*además del registro intencionado, puede haber cosas que abiertamente tratan de provocar diversión, admiración y que sin embargo nos dicen algo sobre los valores, intereses y propósitos de aquellos que lo encargaron o produjeron”.*<sup>19</sup>

### **II. E. 1. 2 Entrevista semi- estructurada:**

Se propuso esta técnica por considerarla de gran importancia para la recolección de la información, por permitirnos ser una guía fundamental en el desarrollo de la investigación, ya que nos orienta por medio de un conjunto de preguntas- flexibles- sobre cuestiones básicas a explorar.

Esta herramienta nos acerca hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como se expresan con sus propias palabras. Con ésta técnica, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y su rol implicará no sólo obtener buenas respuestas, sino también aprender que preguntas hacer y cómo hacerlas (Taylor y Bodgan, 1992). En este caso se realizó solo un encuentro con cada uno de los entrevistados.

La siguiente guía orientó las entrevistas, y se encontró sujeta a modificaciones según fuesen las características del entrevistado/da, la información emergente, y el desarrollo de la investigación.

#### **Guía entrevista. Parte I**

##### **Dimensión Ideo Valorativa**

##### **Del Proceso de Formación y Consolidación (de la Organización Primaria y de Fecoagro)**

##### **Del Pensamiento individual al Colectivo**

##### **Atributos**

#### **Guía entrevista Parte II. Organización Formal. Después de 92. Cuando ya está Fecoagro.**

A la Guía de entrevistas Parte I se agregan:

##### **Organización**

##### **Participación en el Consejo de Administración**

##### **Percepción de la Comunicación en el C.A y con las Cooperativas**

##### **Lecciones Aprendidas**

### **II. E. 1. 3. Escalera de Cantril**

Para reducir la contaminación posible debido a la cercanía con el proceso a investigar, se creyó necesario el empleo de una herramienta complementaria a la entrevista que permitiera al entrevistado, utilizando un recurso grafico (escalera), expresar un juicio de valor. Este recurso grafico fue aplicado una vez finalizada la entrevista, y permitió comprobar la coherencia del discurso. Las respuestas se dieron en forma espontánea, la aplicación es simple y breve y permitió detectar el foco de

<sup>19</sup> VALLES, M (1999). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Editorial Síntesis. Madrid. 188 p.

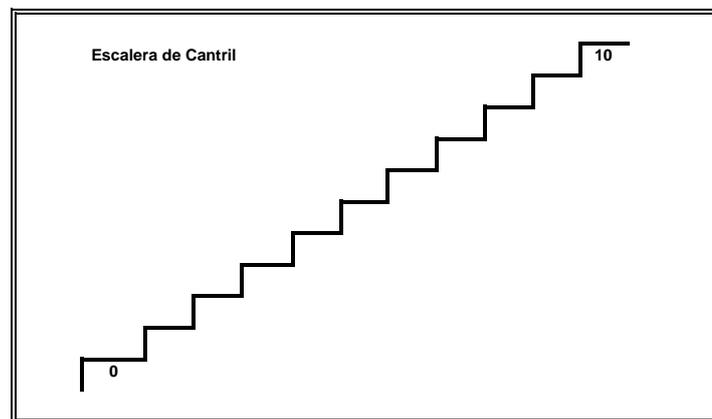
mayor preocupación en referencia a la organización, por lo cual, la escala de Cantril fue el recurso apropiado.

La aplicación de esta herramienta consistió en realizar una pregunta disparadora: *¿En qué lugar pondrías hoy a Fecoagro en esta escalera?* Considerando que el 0 es el nivel más bajo y el 10 es el mayor. En este punto la mayoría de los entrevistados/as refirieron su valoración en función a diferentes temas. Es así que por ejemplo se valoró a Fecoagro desde lo organizativo, desde la participación o desde la comercialización. Este punto no fue “reglado” en la entrevista. Se daba libertad total al entrevistado para que contestara lo que percibiera, sin grandes detalles, asumiendo que lo primero que podría registrarse en esta escala de valoración, estaba íntimamente relacionado con su preocupación principal.

La segunda pregunta era el *¿Por qué?* de esa valoración. Esta etapa permitió, además de explayarse en la respuesta, corroborar, en algunos casos, la existencia de contradicciones entre esta herramienta y la entrevista semi-estructurada.

Solo se utilizó la escala de Cantril en los entrevistados cooperativistas, y debido a la comprensión del instrumento o el cansancio del entrevistado al final de la entrevista, de los doce (12) respondieron a la escala de Cantril once (11) entrevistados, y en uno de los casos se comenzó la entrevista con esta herramienta.

Figura N° 1. Modelo de Escalera de Cantril



Fuente: Construcción Propia.

#### II. E. 1. 4. Focus Grup

La técnica del **focus group** surgió en el ámbito de la investigación de mercado pero esta siendo incluida cada vez más en el área social. En un trabajo de investigación bibliográfico llevado adelante por Pérez R. (2006) menciona que esta herramienta fue divulgada por Robert K Merton en 1956 en su texto: *"The Focused interview" 1956*. Merton habla del origen de los Focus Group y expresa que su génesis se remonta a las dinámicas grupales. A pesar de ello los Grupos Focales parecen ser algo más que dinámicas de grupos e ir más allá de una metodología en sí

y se comprende más como una **herramienta de investigación localizada** dentro de una teoría y método específico que busca la obtención de un conocimiento consensuado sobre un hecho social o sobre una temática focalizada y definida previamente por el investigador<sup>20</sup>.

Perez (2008) adopta para su trabajo la definición de Grupos Focales como ***“una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación”***.

Según señala la metodóloga Bonilla (1995)<sup>21</sup>, basándose en Long (1998) señala que los *“Focus Group”* son un medio para recolectar, en poco tiempo y en profundidad, un volumen significativo de información cualitativa a partir de una discusión con un grupo de 6 a 12 personas, quienes son guiadas por un entrevistador para exponer sus conocimientos y opiniones sobre temas considerados importantes para el estudio”

Se pensó esta herramienta de investigación como instrumento idóneo que permite en primer término poder hacer una triangulación de los datos obtenidos mediante otras herramientas permitiendo corroborar la coherencia de los relatos de los entrevistados en relación a los temas más relevantes. En segundo lugar verificar algunos supuestos: 1) que el presente trabajo de tesis y su tema en particular, era un tema relevante para los actores de la organización; 2) indagar sobre los temas emergentes cuando los actores se encuentran en una situación grupal y no en una instancia individual, como es la entrevista.

La aplicación del Focus Group, en forma complementaria a las otras herramientas descritas, se realizó como recurso que asegure la objetivación requerida en un trabajo de este tenor.

## **II. F. CONTENIDOS Y SECUENCIAS DEL ANÁLISIS**

A raíz de las entrevistas y dando cuenta de la necesidad de dar cabida a la riqueza de las reflexiones de cada uno de los grupos es que se elaboró una grilla capaz de rescatar cada uno de los conceptos vinculados con los objetivos planteados. En un principio parecía que una sola grilla iba a poder contener toda la información de las entrevistas, pero al poco comenzar del análisis, pudimos percatarnos que el grupo

<sup>20</sup> PÉREZ R. (2008). Los “Focus Group” y el Conocimiento. Sociología UCV. Caracas. P.7 Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos56/focus-group/focus-group.shtml>

<sup>21</sup> Citado KOSSY A. Triangulación de Técnicas de Relevamiento: Alcances y Limitaciones. En: En Torno de las Metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos. Editorial PROA XXI. pp 63-72

de “**los Pioneros**”, había experimentado dentro del proceso de organización, etapas muy diferentes que el otro grupo, el de los “**Nuevos Cooperativistas**”. El primero de ellos, contenía una etapa mas en su relato, aquella del esfuerzo de construir una organización formal; el segundo, en cambio encontró a Fecoagro funcionando, en diferentes etapas, pero ya formalmente constituida. Esta diferencia hizo necesaria la construcción de dos grillas, una para cada grupo.

Figura N° 2: Esquema completo de grilla de análisis.

DATOS del Entrevistado/a	Etapa Previa	Etapa Inicial Grupal (1983 - 1992)	CONSOLIDACION 1992 A 2010		Reflexión del Proceso
			DE LA COOP. DE PRIMER GRADO	Dentro de Fecoagro	

Fuente: Elaboración Propia

La grilla se construyó en base a los objetivos de la investigación y se ordenó según las preguntas, orientadas a determinar los cambios producidos en los actores y poder encontrar, entre sus expresiones, las dificultades, los logros y la mirada sobre el “cambio de posta”.

## **II. F. 1 Respecto a la GRILLA y sus partes**

### **II. F. 1. 1 Datos del Entrevistado/a**

Esta fase de la grilla se refiere a los datos personales del entrevistado y la época en que desempeñó su rol de consejero. Esto posiciona –si en la actualidad desempeña tal función- la entrevista de diferente manera, ya que muchas veces se estaba respondiendo en defensa de la gestión actual o de su accionar actual, y es de relevancia tener claridad en este sentido, para el análisis. El resto de los datos es corroborar que refieren a si se cumplen las condiciones para la entrevista en relación a la población seleccionada.

Figura N° 3: Parte I de Grilla de Analisis. Componentes

DATOS del Entrevistado/a					
Condición	Entrevistado/a	Edad	Rol actual en la Federación	Cantidad de Consejos en los que participo	Periodos como Consejero

Fuente: Elaboración Propia

### **II. F. 1. 2. Etapa Previa**

Esta parte de la Grilla se elaboró para “Los Pioneros”, ya que fueron ellos quienes la vivenciaron esta etapa -que va desde sumarse a la idea que proponían “los

extensionistas” a construir una nueva oportunidad-. La “magia”, lo que los “inspiro”, lo que los “motivo” es exclusivo de este grupo, y el rescate de esta etapa es fundamental para comprender la impronta de la Fecoagro y como se presenta el “cambio de posta”. Además esta grilla también comprende un contexto que hace referencia a la situación personal del entrevistado previa, a la de sumarse a la idea de realizar una cooperativa. ¿Qué era de su vida antes?

Figura N° 4: Parte II de Grilla de Análisis. Etapa Previa. Componentes

Etapa Previa			
Dimensión Ideo Valorativa (Magia Energía)	Vigencia (Inspira)	Imagen (Comunicacional - Socialización)	Contexto (Personal)
Como surge la Idea?	Por que?		

Fuente: Elaboración Propia

### II. F. 1. 3 Etapa Inicial Grupal (1983-1992)

Esta etapa forma parte de la Grilla en los dos grupos. Todos los asociados a las cooperativas de primer grado pasaron por un proceso inicial grupal antes de ser una organización formal. “**Los Pioneros**” y sus relatos, nos iluminan sobre las peripecias de quienes realizan “una patriada”, de quienes se lanzan a lo nuevo. En el relato de “**Los nuevos Cooperativistas**” se refleja el descubrimiento de la oportunidad para cambiar sus vidas.

En esta etapa rescatamos como fueron construyendo el pensamiento colectivo, teniendo siempre de referencia el contexto interno y externo.

Figura N° 5: Parte III de Grilla de Análisis. Etapa Inicial Grupal (1983 -1992). Componentes

Etapa Inicial Grupal (1983 - 1992)						
Pensamiento Individual a Colectivo INICIAL				Gestiones de Inicio	Contexto Externo	Contexto Interno
Primeros Pasos	Como se juntaron	Como se formaron	Que dificultades/ conflictos			

Fuente: Elaboración Propia

### .II. F. 1. 4 Consolidación 1992 a 2010

En esta parte, la Categoría “Consolidación 1992 a 2010” se divide en dos. “Dentro de la Cooperativa de Primer Grado” y “Dentro de Fecoagro”, haciendo referencia al accionar de los entrevistados/as en estas dos instancias.

Rescatar las experiencias vividas de cada uno de ellos/as nos acerca a poder construir el camino del actor colectivo, como se fue formando, como fue capitalizando las experiencias vividas, como relata las dificultades y como se posiciona frente a una gestión en una organización de segundo grado como es Fecoagro.

A medida que se incorporaron las entrevistas, surgió en la Grilla de Los Pioneros (Grilla A) una nueva subdivisión que relataba los inicios y las prácticas como Pre Federación de Cooperativas. Este relato se perdía en la Grilla A si no hubiésemos agregado esta subdivisión. Finalmente, este esquema es el que nos va a permitir analizar los resultados de la investigación.

Figura N° 6: Parte VI de Grilla de Análisis. De la Consolidación de las Cooperativas de Primer Grado. Componentes

CONSOLIDACION 1992 A 2010										
DE LA COOPERATIVA DE PRIMER GRADO										
Pensamiento Individual a Colectivo en la Cooperativa						Atributos personales		Gestión en la Coop.	Contexto Externo de la Coop.	Contexto Interno de la Coop.
Año Inicio Coop	Como vivió el Cambio	Como se organizaban	Como se organizan ahora (Cambios)	Como se formaron	Que dificultades/ conflictos	Que cambio en su vida?	Que aporte Ud a la cooperativa?			

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 7: Parte VI de Grilla de Análisis. De la Consolidación de Fecoagro. Componentes

CONSOLIDACION 1992 A 2010										
DENTRO DE FECOAGRO										
Pensamiento Individual a Colectivo en la Federación					Organización				Atributos como Consejero	
					Participación en el CA			Percepción de la Comunicación		

Fuente: Elaboración Propia



## CAPITULO III

### ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

#### III. A DEL CAPITULO

Este Capítulo tiene el objetivo de presentar una revisión sobre los temas claves en el desarrollo de la presente investigación.

Dado que Fecoagro es una organización Cooperativa de Segundo grado, sin lugar a dudas, el tema del cooperativismo es relevante, como asimismo la exploración sobre sus orígenes en Argentina, las cooperativas agropecuarias y las teorías. En este tema tomamos como referencia principal los trabajos de Idelcoop (Instituto de la Cooperación. Fundación de Educación) y la obra de Lattuada y Renold (2004). Además se movilizan algunos conceptos de Huaylupo Alcázar (2004), Richer (2003) y Engel P., de mucha notabilidad para el tema tratado.

Otra de las exploraciones que abordamos en este capítulo son las publicaciones referidas específicamente a Fecoagro Ltda. y la mirada de otros autores en diferentes momentos en que estaba la organización desde 1992 a la actualidad. Para ello nos centramos en trabajos que hablan sobre las Cooperativas de Trabajo<sup>22</sup>(1996), de las Alianzas Publico Privadas (APP)<sup>23</sup>, de Tesis que se editaron en los años 1992<sup>24</sup> y 2008<sup>25</sup> referidas a las motivaciones y las estrategias colectivas, y sobre la relación liderazgo y participación<sup>26</sup> publicado en el 2002.

Finalmente hacemos una mención a un trabajo específico realizado en el seno de Fecoagro en relación a la percepción de la participación de sus asociados. Este extracto fue coordinado por la Lic. Claudia Palioff del INTA Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) y es parte de un trabajo de Tesis.

Cabe destacar que en este capítulo la lógica que hemos empleado fue concentrar la búsqueda de antecedentes y la revisión bibliográfica a la compilación de escritos y publicaciones sobre Fecoagro específicamente. Por otro lado cabe dejar sentado que, si bien los antecedentes relevados tienen una relación directa con el

<sup>22</sup> TORT, M. I, LOMBARDO, P. 1993. Las Cooperativas de Trabajo Agropecuario en la Argentina. Algunos estudios de caso. Editorial INTA- IESR. 88p.

<sup>23</sup> GHEZÁN, G., MATEOS, M., ACUÑA, A.M. 2005. Op., cit. 92p.

<sup>24</sup> RAIGÓN J.M. 1992. Motivaciones y expectativas del Proyecto Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan. Tesis Magister Scientiae. INTA Rafaela. Argentina.

<sup>25</sup> KAROL, A. 2008. Direccionando desafíos del desarrollo rural a través de estrategias colectivas. Un análisis comparativo entre dos cooperativas agrarias en Argentina e Italia. Tesis Magister Scientiae. Universidad de Wageningen. Programa Europeo Erasmus Mundus. 96p.

<sup>26</sup> BERENGUER P. 2002. Las Cooperativas de Pequeños Productores agropecuarios de la provincia de San Juan: liderazgo y participación. Editorial La Colmena. pp. 113 – 124.

objeto de investigación, ello no significa el total y absoluto acuerdo con lo escrito por los otros autores. Para facilitar la lectura, las divergencias que pudiesen presentarse en cada uno de estos materiales, serán expresadas y explicitadas a lo largo de este trabajo y no en este cuerpo.

Finalmente la secuencia de abordaje en el presente capítulo es desde enfoques teóricos y empíricos de nivel macro a micro.

### **III. A. 1 Enfoques teóricos: El Cooperativismo. Orígenes, avances, obstáculos y sus Transformaciones**

#### **III. A. 1. 1 El Cooperativismo. Definición y Principios.**

*“Las organizaciones cooperativas históricamente han encarnado la voluntad colectiva, por encima de los dueños de entidades empresariales u organizaciones privadas”* expresa Huaylupo Alcázar (2004). Es a través del cooperativismo donde se manifiestan las mayores reivindicaciones a la organización, *“no sólo como voluntad colectiva sino también como gestión colectiva y democrática”*. A la par del capitalismo, en su historia, el cooperativismo se presentó no como un proyecto alternativo, *“pero sí como contestatario a las formas posesivas del bienestar y de los excedentes generados socialmente”* (Huaylupo Alcázar -2004). Por lo tanto es posible concordar con este autor cuando expresa que es el contexto social (desfavorable y hostil) de las organizaciones quien ha creado las condiciones para el surgimiento, funcionamiento y viabilidad a esta forma organizativa de la sociedad<sup>27</sup>.

La **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)**, en su congreso de Manchester celebrado en 1995, aprobó una Declaración sobre Identidad Cooperativa que incluye una definición de las cooperativas, una lista de valores fundamentales para el movimiento y un conjunto de principios que deben guiar a las organizaciones cooperativas en los comienzos del siglo XX<sup>28</sup>.

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. (ACI<sup>29</sup>)*

<sup>4</sup> HUAYLUPO ALCÁZAR J.A. “El Capital Social Cooperativo y el Desarrollo Rural: El caso del Cantón de Pérez Zeledón en Costa Rica” - UNIRCOOP Américas. 23p Disponible en: [www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/JUAN%20HUAYLUPO\(2\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/JUAN%20HUAYLUPO(2).pdf) - Fecha de consulta 07/11/08.

<sup>28</sup> IDELCOOP – RLS- FISYP. Programa de Formación de Formadores para el Desarrollo de Experiencias Cooperativas. Mod. I. Unidad 3. Año 2002. p.17

<sup>3</sup> Alianza Cooperativa Internacional [www.ica.coop/es](http://www.ica.coop/es)

Es decir que una cooperativa es **autónoma** de gobiernos y de toda dominación externa como sea posible; es una **asociación de personas**, es decir tienen la libertad de elegirse y de definirse bajo cualquier forma jurídica; la **unión es voluntaria** tanto de unirse como de desligarse; que a través de la cooperativa los asociados **satisfacen sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes** y esto constituye el objetivo central que determina su existencia; que es una **empresa de propiedad conjunta, democráticamente gestionada**, es decir la propiedad es colectiva e implica la obligación y el derecho de participar en la gestión sobre bases democráticas.

En coincidencia con Richer (2003) es fundamental comprender la diferencia que más relevancia tiene dentro de la concepción de una cooperativa: la distancia conceptual, estructural e ideológica que separa a una sociedad de personas (como son las cooperativas) y sociedades de capital. La empresa cooperativa subordina las actividades económicas a la búsqueda de una respuesta a las necesidades de sus miembros. *“La empresa colectiva, combinación de un grupo de personas y de una empresa, se crea a partir de una preocupación ligada más a la satisfacción de sus miembros que a la búsqueda de una posición en el mercado”*. En su origen, menciona la autora, *“la empresa colectiva está fuertemente marcada por valores colectivos y sociales, que constituyen un recurso estratégico para la movilización de los actores en función del proyecto colectivo”*. Se forja fuertemente la existencia de la visión de «un mundo mejor» que moviliza las energías. *“La empresa colectiva introduce una innovación organizacional, innovación basada no en el capital tecnológico ni en el capital financiero... sino más bien en el capital humano y en el capital social. Al mismo tiempo, la empresa colectiva funciona en el mercado, y debe someterse a las leyes de la economía dominante”*<sup>30</sup>

En esto de introducir el concepto de innovación asociado a la organización cooperativa me parece oportuno mencionar a Engel P.<sup>31</sup> para quién la innovación debe estudiarse *“como un proceso que surge de la acción social y la interacción y por lo tanto es imprescindible considerarla como un fenómeno histórico...Una organización social adecuada es prerrequisito para el desarrollo sostenible”*.

---

<sup>30</sup> RICHER, M. 2003. Intercooperación y desarrollo local: la organización CECOSOLA en la región centro occidental venezolana. Problemática, marco teórico y objetivos. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia **Ignacio Alzurú**. Centro de Tecnología Popular (CETEP), Barquisimeto. CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social Año 3 N° 6. pp 97-103 Disponible en: [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18658/1/ignacio\\_alzuru.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18658/1/ignacio_alzuru.pdf)

<sup>31</sup> ENGEL, P G H. 1997. La organización social de la Innovación. Enfocando en/ sobre la interacción de los agentes involucrados. (RIMISP) Chile. 240 p.

Sin embargo no debemos perder de vista que el cooperativismo, como lo describe Lattuada (2006) es un “*movimiento lleno de vitalidad y sometido por ello a los cambios experimentados en el entorno, lo que hace que esté caracterizado por su diversidad y su heterogeneidad interna*”. Esta permeabilidad sobre todos a la economía de mercado imperante, hace que esta “empresa colectiva” indudablemente este cruzada por una situación cotidiana de tensión entre dos tendencias (Moyano, 1993 y 2001)<sup>32</sup>: una hacia el *mutualismo* (respeto a los principios tradicionales) y otra hacia el *gerencialismo* (lógica regida por la eficiencia empresarial). Es decir que todas las cooperativas deben desarrollar sus acciones (guiadas en sus principios básicos<sup>33</sup>) en un marco de realidad económica, social, política y cultural que se transforma constantemente y que las pone a prueba, incluso hasta condiciones que las hagan inviable.

Esta necesidad continua de resignificar el concepto de lo cooperativo no es algo que solo afecta a una organización en particular, ni a un contexto específico, sino también a nuevos sujetos que se unen voluntariamente al las cooperativas. Refiriéndose a Argentina, en especial luego de la crisis del 2001, menciona J. Gambina (2005), que: “lo cooperativo es un concepto que merece ser *resignificado*”, porque tiene mucho de la tradición cooperativa, pero, a su vez, es producido por **nuevos sujetos** que no necesariamente tienen esa tradición.<sup>34</sup> Si bien este autor hace referencia fundamentalmente entre las cooperativas tradicionales y las nuevas cooperativas, el concepto de resignificación puede aplicarse en el seno mismo de una organización que comienza a percibir la entrada y salida de actores relevantes.

Gambina (2005) habla de una “ruptura que se genera con actores sociales tradicionales y, al mismo tiempo, con nuevos sujetos que irrumpen en la vida social y política de la Argentina, generando nueva subjetividad”. Otros estudios (Carricart y Albaladejo 2005) hablan de las “heridas” que sufren los asociados más viejos en relación a los más jóvenes ante el choque de dos modelos de organización cooperativa<sup>35</sup>. Si bien hay una coincidencia en cuanto a la necesidad de una resignificación, podríamos discernir en presentar este momento de conflicto como un

---

<sup>32</sup> Citado por LATTUADA, M. 2006. Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina. Introducción Ed. UN de Quilmes. 272p

<sup>33</sup> Ver Anexo

<sup>34</sup> GAMBINA J. C. 2002. Cooperativas hoy: un símbolo de la ruptura cultural. Piedras y Palos, Revista del Departamento Artístico del Centro Cultural de la Cooperación. 9p  
[http://www.cefja.org.ar/IMG/doc/Cooperativas\\_hoy.doc](http://www.cefja.org.ar/IMG/doc/Cooperativas_hoy.doc) . Consulta: 12 {agosto 2009}

<sup>35</sup> CARRICART P. y ALBADADELO C. 2006. Reflexiones críticas sobre los espacios emergentes: las cooperativas agropecuarias y los espacios rurales en la región pampeana argentina. Un estudio de caso en Tres Arroyos Provincia de Buenos Aires. La Colmena/ Universidad de Buenos Aires. pp 49-88

proceso natural de las organizaciones que crecen y perduran en el tiempo más que como un proceso de “ganadores” y “perdedores”<sup>36</sup>.

PASAR LA POSTA conlleva a visualizar este período de transformación de la organización como un período de aprendizaje y de prospectiva. También a considerar que la consolidación de la gestión de una organización cooperativa en el tiempo dependerá no solo de su patrimonio, de sus finanzas y de su tamaño; indudablemente su sustentabilidad dependerá, también, de su capital social y humano y la puesta en valor de su historia.

### **III. A. 2 El Cooperativismo en Argentina. Cronología Breve**

Según un trabajo del Idelcoop (2006)<sup>37</sup> que relata hechos de la historia de Cooperativismo, pueden establecerse cuatro fases por las cuales podemos identificar momentos diferentes de este movimiento social en Argentina. Todos estos momentos remiten a las diferentes formas que asumió históricamente el capitalismo en la Argentina, asociadas a las formas distintivas y peculiares de desarrollo del país que condicionaron el desarrollo del cooperativismo.

En este proceso, las cuatro fases identificadas son:

- 1) Origen o «**etapa fundacional**»: desde 1880 hasta 1930, se enmarca con el surgimiento y desarrollo del capitalismo, que se conoció como «modelo agroexportador».
- 2) **Expansión**: desde 1930 hasta 1976, se da a la par del proceso de industrialización por sustitución de importaciones y al desarrollo del mercado interno.
- 3) **Crisis**: desde 1976 hasta el 2001, es simultánea al desmantelamiento del «Estado de bienestar » y la aplicación de políticas neoliberales que marcan el predominio del capital financiero.
- 4) **Desafíos actuales**: desde 2001 hasta el presente. Coincide con la puesta en crisis del modelo neoliberal a partir de las movilizaciones populares de diciembre de 2001.

- **1) Etapa Fundacional (1880 a 1930)**

*“En Argentina, el origen del cooperativismo está relacionado con el surgimiento y el desarrollo del capitalismo agro-exportador y la llegada de la inmigración europea”.* Este modelo organiza su producción y sus exportaciones en función de mercado mundial sin tener en cuenta la demanda interna.

---

<sup>36</sup> Si bien no planteamos una hipótesis, pero a priori podría pensarse que suponemos que los términos de Gambina y de Carriart y Albaladejo sobre “ruptura”, “heridas” y “ganadores y perdedores” no están, en su pureza, presentes en este período de transformación.

<sup>37</sup> IDELCOOP. 2006 Programa de Formación de Formadores para el Desarrollo de Experiencias Cooperativas. Mod. I. Unidad 2. Historia del Cooperativismo en el mundo u nuestro país. 22p

La denominan Fundacional porque en ella aparecen los precursores del movimiento (asociados fuertemente a la masa inmigratoria y a algunos destacados<sup>38</sup>), las experiencias cooperativas iniciales y la primera ley cooperativa (Ley 18.188, sancionada en 1926).

- **2) Expansión del Cooperativismo en Argentina (1930-1976)**

La etapa de expansión es no solo para el cooperativismo sino también para las organizaciones de la economía social y al movimiento popular en general. A partir de 1930 se inició un proceso de desarrollo económico basado en la industrialización por sustitución de importaciones que impulsó la producción de bienes para el mercado interno. En lo concreto, comenzó una mayor y más directa intervención del Estado en la economía y en la sociedad. La industrialización alentó el desarrollo y el crecimiento del sector de pequeños y medianos empresarios y a su vez la extensión del empleo, con lo cual creció significativamente la cantidad de trabajadores durante esta etapa.

Este modelo de desarrollo duró casi cincuenta años, durante los cuales, la forma de producir y el modo de acumulación de capitales, permitió ganancias para los grandes sectores económicos, más concentrados, ganancias para los pequeños y medianos empresarios, y salario y empleo para los trabajadores. Esta tendencia favoreció el crecimiento del movimiento social, el movimiento sindical y el movimiento cooperativo.<sup>39</sup> Durante estos años se crearon la mayoría de las federaciones y confederaciones que integran a las organizaciones solidarias. Como producto de este proceso, casi hacia el final del período, en 1972, el cooperativismo logró afianzar aún más su institucionalidad con una nueva **Ley de Cooperativas (la Nº 20.337)** acorde a las necesidades de los nuevos tiempos.

- **3) Crisis del cooperativismo en la Argentina (1976- 2001)**

Este periodo esta signado por las profundas transformaciones que afectaron drásticamente la estructura de la sociedad que en Argentina fueron impulsadas a partir del golpe de Estado producido en 1976. Esto provoco cambios profundos en las

---

<sup>38</sup> El más reconocido de ellos fue el dirigente y fundador del Partido Socialista Argentino, Juan B. Justo, quien llegó a participar de la fundación de varias cooperativas, como por ejemplo el mítico Hogar Obrero, y sentó las bases de la primera ley cooperativa del país

<sup>39</sup> Sin embargo, esta impronta del Estado (con el Gobierno Peronista en el poder) generó cierto resquemor en el movimiento cooperativo, que optó por mantenerse distante, y promovió un reflujo. En ese proceso una gran parte de las cooperativas asumieron la bandera de “Cooperativa Libre” proclamaron la **neutralidad política**, mientras que otras, nucleadas por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), no conformes con esta concepción de neutralidad, ya que significaba una deformación del cooperativismo por considerar que el mismo puede ser **independiente políticamente**, pero nunca neutral. *Historia del cooperativismo en el mundo y nuestro país (edunet.com)* - IDELCOOP Instituto de la Cooperación. Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica (2006).

relaciones económicas, sociales y políticas que, hasta ese momento, habían caracterizado a la sociedad argentina por más de cincuenta años.

*“Esta decisión de abandonar la industrialización como eje del desarrollo y simultáneamente impulsar la apertura de la economía tuvo grandes consecuencias sobre el sector industrial de pequeños y medianos empresarios, como así también sobre los asalariados. Muchas empresas industriales quebraron y cerraron y disminuyó el empleo industrial. Simultáneamente, se alentó un desplazamiento de la esfera de la producción a la especulación financiera y al endeudamiento externo”. (IDELCOOP 2006)*

Podemos resumir esta etapa en tres grandes cambios:

- Cambiaron drásticamente las **relaciones entre el capital y el trabajo** (a favor del primero).
- Al mismo tiempo se produjo un **cambio de la función del Estado**
- Un tercer aspecto que caracterizó la reestructuración del capitalismo en esta etapa fue la **inserción de Argentina en forma subordinada en la nueva dinámica de las relaciones internacionales que definen los intereses del capital transnacional.**

*“Entonces, en el contexto de este modelo económico-social, las organizaciones solidarias, entre ellas, cooperativas y mutuales (integradas en su mayoría por sectores medios y asalariados de nuestra sociedad) tuvieron que resistir y enfrentar los embates de un clima de época adverso, antipopular y anticooperativo, que lamentablemente llevó a la desaparición de algunas de éstas entidades” (IDELCOOP 2006).*

Este período es relevante para la investigación ya que la Federación de Cooperativas Fecoagro Ltda., tuvo sus inicios y su desarrollo en este período.

#### • 4) Desafíos actuales

Este periodo remite al lapso en que los movimientos populares en Argentina, en el 2001, provocaron otro cambio drástico, pero esta vez desde la sociedad con un reclamo sobre los modelos actuales. Es muy interesante la mención que hace J. Gambina (2002) en cuanto a este desafío actual. El autor describe que *“el reto de las cooperativas está en la constitución de una nueva subjetividad que promueva conscientemente un orden mundial sostenido en relaciones sociales de cooperación y solidaridad”*. Hay, según J. Gambina (2005), en Argentina hay una re-conceptualización de la categoría «cooperativa», sobre todo de la **práctica social**, *“cuyo elemento definitorio es la constitución de sujetos conscientes en la construcción de emprendimientos solidarios no lucrativos, para satisfacer necesidades concretas pero,*

*al mismo tiempo, con pretensión de transformación de la sociedad*".<sup>40</sup> En concordancia con este autor, otros (Carricart y Albaladejo<sup>41</sup> -2005) coinciden en las profundas transformaciones en la organización cooperativa como consecuencia del cambio de tamaño, producto de un proceso de concentración que también atravesó al movimiento cooperativo y en un progresivo alejamiento del socio y la cooperativa.

### **III. A. 2. 1 Cooperativismo Agropecuario Argentino**

En los últimos 30 años de fines del siglo XX, el cooperativismo agropecuario inició, al igual que todo el movimiento cooperativo en Argentina, según Lattuada (2006) una *"tendencia declinante que se aceleró durante la década del 90"*.

En otras oportunidades del presente trabajo hemos mencionado las condiciones del contexto que afectaron al sector y sobre todo, a la franja de medianos y pequeños productores. Si, como vimos también en otra oportunidad, este sector es quien forma la base del cooperativismo agropecuario en Argentina, es fácilmente comprensible lo que menciona Lattuada (2006) como tendencia declinante.

Esta crisis en el cooperativismo agropecuario argentino, afectó no solo a su situación económica y social, sino que tuvo consecuencias más graves en la transformación de sus estructuras organizativas y principios fundacionales. Estas transformaciones no fueron "voluntarias", sino provocadas como consecuencia de la presión ejercida por los cambios en el contexto económico – político y de mercado.

Lattuada y Renold (2004), en su obra "El Cooperativismo Agrario ante la Globalización", **describen en base a modelos, la relación de las cooperativas agropecuarias con el contexto, los cuales denominaron *Modelo de Régimen Social de Acumulación (RSA)***. Identifican, entonces, **tres momentos de las cooperativas agropecuarias argentinas**, asociadas en cada etapa:

- Al modelo RSA Agroexportador (1850-1930) le corresponde el desarrollo y consolidación de Cooperativas con fuerte base ideológica del tipo de las OIC, Organización Institucional Consecuente (que se mencionan en el Cap. V del presente trabajo)

- Al modelo RSA Sustitutivo de Importaciones Industriales (1930 a 1976/1980) le correspondió la consolidación de cooperativas con un sesgo empresarial del tipo OIP, Organización Institucional Paradojal (que se mencionan en el Cap. V del presente trabajo)

---

<sup>40</sup> GAMBINA, J C. Op., cit.

<sup>41</sup> CARRICART P. y ALBADALEJO, C. 2005. op., cit.,

- Al modelo RSA de Apertura y Desregulación (1980 – 2000 en adelante) asociadas a las IOM, Organización Institucional de Mutación (que se mencionan en el Cap. V del presente trabajo)

Este proceso de transformación del cooperativismo agropecuario desde el punto de vista institucional, según Lattuada (2006), conduce a diferentes formas de organización. Estas diferentes formas, en especial las relacionadas a sus elementos constituyentes, permiten una convivencia entre las normas (doctrinas, principios y valores) y las prácticas distintas e incluso contradictorias. Pero llega un punto en que esta situación no puede mantenerse y es necesaria una decisión crucial para la cooperativa. Estamos ante un punto de inflexión y hay dos opciones posibles: *“regresar a una situación en la que se dé una mayor coherencia entre las practicas cooperativas reales y sus normas originales, o modificar drásticamente los principios fundacionales para posibilitar que las cooperativas funcionen como empresas administradoras de capital”*

#### **IV. A. 3 Enfoques Empíricos: “Según lo vieron otros”**

##### **IV. A. 3. 1 Sobre las Cooperativas de Trabajo en Argentina**

El trabajo de investigación de Tort y Lombardo<sup>42</sup> publicado en 1993 tuvo como objetivo general “aportar a una mejor comprensión de las posibles formas asociativas como alternativas de tecnología organizativa para emprender una agricultura empresaria por parte de pequeños y medianos productores”. Fueron objeto de análisis la Cooperativa de Trabajadores Unidos Ltda. de Campo Herrera, Cooperativa La Merced Ltda. (Tucumán) Coop. de Trabajo Agropecuario Agroamérica Ltda. (Bs. As) y **la Pre - Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan**. En las experiencias de Tucumán y San Juan fue el INTA quien apareció junto a las necesidades o reclamos de los productores o ex – obreros para reorganizarlos bajo otro régimen en un trabajo de *innovación organizacional*.

Una **cooperativa de trabajo asociado** y **cooperativa de producción** es un tipo de cooperativa cuyo objetivo es el proveer y mantener a sus socios de puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, organizando una empresa de propiedad y gestión conjunta, y que tiene como objetivo mejorar la situación de sus miembros y de su comunidad. Existe una diferencia entre ambas que es muy importante tener en cuenta. Una **cooperativa de trabajo** es una asociación de personas que se organizan para trabajar y su aporte es en **horas de trabajo**. Una **cooperativa de producción** es una

<sup>42</sup> TORT, M. I, LOMBARDO, P. op., cit., 88p

asociación de personas que se organizan para **producir bienes y servicios** que aportan a la organización. En ambos casos se recibe una remuneración por las horas trabajadas o por los bienes aportados<sup>43</sup>.

Algunas conclusiones de relevancia para el Caso Fecoagro son:

- *“Las personas que conforman estas cooperativas dejan de ser asalariados para convertirse en socios de una organización en la que trabajan en común, con iguales derechos y obligaciones, que les permiten mejorar el nivel de vida y condiciones de trabajo”.*

- *“Todos los casos, a excepción de la Cooperativa Agroamérica, surgen con apoyo del aparato estatal como alternativas para generar empleo y para mejorar las condiciones de vida de sus miembros...enmarcadas en una estrategia de desarrollo integral”.*

- *“Los socios fundadores...eran ex – obreros que mantenían con sus patrones relaciones laborales de tipo “casi feudal” y con un bajo nivel de instrucción escolar”.*

- *“Las mujeres desempeñan un papel preponderante es la conducción y toma de decisiones”*

- *“En cuanto a la evaluación de estas experiencias, a pesar de tener distintos grados de consolidación y desarrollo, se puede decir que constituyen alternativas válidas, que se van ajustando a las necesidades de los distintos momentos históricos. Los actores involucrados destacan el cambio en cuanto a la capacidad productiva y mejoramiento del nivel de vida que significa la posibilidad de incorporarse a esas experiencias”*

### **III. A. 3. 2 Sobre las Alianzas Público Privadas para la Innovación en el Sistema Agroalimentario Argentino**

El trabajo referido a este tema forma parte de una investigación de varias Instituciones de Latinoamérica y de Centroamérica<sup>44</sup>. Si bien el mismo generó una base de datos de 242 alianzas publico/privadas, para el trabajo publicado<sup>45</sup> se eligieron cinco casos en profundidad. El trabajo tiene como objetivo general *“analizar las alianzas entre empresas agroalimentarias y los organismos de Ciencia y Técnica, considerando las características y el proceso de construcción y funcionamiento de estos acuerdos”.*

<sup>43</sup> En el capítulo VI se detalla el funcionamiento de una cooperativa de producción como es Fecoagro Ltda.

<sup>44</sup> El equipo de investigación estaba conformado por integrantes del CIAT de EMPRAPA (Brasil), INTA (Argentina), INIA (Uruguay), INIA (Chile) INIA (Venezuela) e INIFAP (México)

<sup>45</sup> GHEZÁN, G., MATEOS, M., ACUÑA A.M. op., cit., 92p

Este trabajo del año **2005**, en concordancia con algunos conceptos ya expresados, plantea la importancia del trabajo basándose en las escasas investigaciones que se han hecho sobre los resultados de las alianzas públicos – privadas (APP). Dice en un párrafo que siendo el INTA primero y luego otras instituciones quienes promovieron y fomentaron estas APP es preciso entender la *“necesidad desde el ámbito público de favorecer estos procesos de vinculación tecnológica, que a la vez mejoren las respuestas tendientes a generar una innovación socialmente **sentida**, necesaria y prioritaria para elevar los niveles de competitividad del sector en un marco de sustentabilidad económica y social,(...) es fundamental para potenciar el sector agroindustrial, por lo que toda generación de conocimiento en ese sentido permitirá orientar y generar políticas institucionales que sean mejoradoras de esos procesos”*

Este trabajo se basó en estudios en profundidad sobre cinco experiencias, una de ellas Fecoagro Ltda., analizando el proceso de construcción de alianzas, sus resultados y el grado de sostenibilidad en el tiempo. Para ello ordeno en cinco fases el proceso de construcción de estas APP (analizando su evolución a través del tiempo, incluyendo los cambios que pudiesen incurrir en el contexto, el problema, los actores y sus intereses, las actividades y hasta las condiciones de los acuerdos). A **diez años de la constitución de Fecoagro (2002)**, las autoras rescataron estos conceptos:

- **Fase I.** Análisis del Contexto y problematización. Para Fecoagro la cuestión a resolver era compartida y reconocida por los actores implicados y crucial: El problema era generar ingresos, empleo y mejorar la calidad de vida de los asociados en términos amplios (productivos, tecnológicos, capacitación, salud, vivienda, etc.)
- **Fase II.** El Proceso de Negociación. Este proceso presentaba facilitadores, que en el caso de Fecoagro, por involucrar varios organismos de investigación pública, cuyas relaciones previas sirvieron de referencia. Además aparecía la figura, en todos los casos, de al menos un **actor clave**<sup>46</sup> cumpliendo una función esencial en esta etapa para la concreción de acuerdos. El origen del actor clave y la iniciativa, en el caso de Fecoagro, correspondió al sector público<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Op. Cit. 92p. Concepto surgido del Enfoque de la Sociología de la Innovación (Callon, Laredo, Latour).

<sup>47</sup> ...En el caso de Fecoagro, el origen de esta” organización “se puede encontrar en el intenso trabajo en el medio de un extensionista de la región (personal del INTA), quien - convencido de la necesidad de organización de los pequeños productores y siendo reconocido en el medio por su capacidad de liderazgo- ha operado como actor clave desde la gestación de la primera cooperativa y continúa cumpliendo ese rol, durante toda la negociación y funcionamiento hasta la actualidad. Su trabajo no sólo fue clave en relación a la organización, capacitación, definición de actividades y búsqueda de solución a los problemas tecnológicos, sino también en la búsqueda de financiamiento, insumo clave en este tipo de alianzas” (Pág. 55)

El período de negociación tiene relación directa con la complejidad de la APP. En el caso de Fecoagro llegaron hasta los 48 meses. Según Ghezán, Mateos y Acuña (2005) esto depende de dos cuestiones: a) del tiempo que llevan los procesos organizativos de actores con escasa educación formal y niveles de ingresos, b) la limitante de los recursos necesarios para el proyecto.

- **Fase III.** El resultado de la convergencia: los tipos de acuerdo. En referencia Fecoagro, y vinculando su relación con los pequeños productores, manifiestan que *“la participación del INTA en las actividades gerenciales”*, se planteó, en esos momentos iniciales, *“bajo la concepción que, en el desarrollo de este tipo de instituciones”* era necesario *“que el estado disponga de algún funcionario que asesore y guíe en forma permanente al grupo, hasta que este forme sus propios dirigentes.”*

En cuanto a su estructura de gobierno mencionan que en el caso Fecoagro, por la magnitud de la organización, se establecían *“diferentes niveles de dirección, existiendo delegación en la etapa ejecutiva”*.

Se mencionaba también, que con la consolidación de la organización, se iba construyendo una visión estratégica a partir de las iniciativas del actor público.

La necesidad de una transparencia y de mecanismos de control hacia necesaria, en Fecoagro, que las reuniones de Consejo de Administración debían ser semanales, aunque en ningún caso, durante el proceso de investigación, se planteó la falta de transparencia en el uso de los recursos.

- **Fase IV.** Resultados y Sostenibilidad de la Alianza. Para el caso de Fecoagro, las autoras toman la definición de Callo, quien permite encuadrar este tipo dentro de las *“relaciones de proximidad”*. Asociaban la expansión de la organización con la participación y el involucramiento, en ese periodo, del actor clave.

### **III. A. 3. 3 Sobre el Liderazgo y la Participación.**

Berenguer P. (2002). Utilizando la metodología de estudio de caso, plantea como objetivo la *“caracterización de la toma de decisiones dentro de las cooperativas y la descripción de las formas de liderazgo para detectar elementos que favorezcan o dificulten la autogestión de las cooperativas”*. Como hipótesis focaliza que *“las características de los miembros de las cooperativas son determinantes en la forma y grado de participación y en la toma de decisiones, y se plantea que la forma de liderazgo en las cooperativas es un factor clave que determina la participación en estos ámbitos”*.

---

Su análisis, a través de un diseño de investigación múltiple con varias unidades de análisis para cada caso (enfoque cualitativo y cuantitativo), se realizó con tres cooperativas. La autora describió (a través de la construcción de tablas), los modelos de toma de decisiones y los tipos de liderazgo por casa uno de los casos<sup>48</sup>.

Concluye que a pesar que una organización cooperativa limita las voluntades individuales, ya que esta persigue objetivos colectivos y limita los grados de libertad, *“los hechos registran que la participación y la incidencia de las voluntades individuales se daban en el marco de las estrategias de los actores y que el sistema era contingente. Que los actores podían alcanzar sus objetivos individuales integrando estas organizaciones”*. Que la delimitación de las capacidades estratégicas de los actores tenía relación con el poder (entendido como el conocimiento, la información, las reglas de juego y el manejo de la incertidumbre).

Finalmente, este trabajo, para la autora, da certeza a la hipótesis sobre las características en los miembros de las cooperativas como determinantes en la forma y grado de participación y toma de decisiones.

La reflexión final que realiza Berenguer P. en sus últimos párrafos tiene un profundo sentido en la comprensión del proceso de organización cooperativa como *“vehículo de subsistencia y crecimiento”*; que las Federaciones nucleantes de las cooperativas de primer grado han de cumplir un papel primordial *“no como centralizadoras de poder, sino como dinamizadoras de las relaciones sociales”* y que no es menor el papel que deben asumir los Programas desde las instancias estatales, fomentando el desarrollo sustentable de este tipo de experiencias, superando posturas y mecanismos que desalientan estas instancias.

Menciona a la práctica del cooperativismo como un proceso de cambio *“hacia la construcción de un escenario más incluyente y equitativo”*.

### **III. A. 4 Otras Tesis sobre el Proceso de Organización Colectiva FECOAGRO.**

Raigón J.M. (1992) en su tesis sobre **“Motivaciones y expectativas del Proyecto Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan”**, trató de conocer los motivos por los cuales los productores, que formaban parte del Proyecto “Sistemas

---

<sup>48</sup> El proceso de toma de decisiones contaba de etapas que la autora (en reuniones) observaba si se cumplían en su totalidad, observo además a los actores y su participación (activa o pasiva) y el ámbito en donde se desarrollaba la acción

Cooperativos de San Juan”, ingresaron y permanecieron en los grupos asociativos; y en segunda instancia las expectativas hacia el futuro y los *“factores requeridos para alcanzar esas expectativas”* a través de satisfactores que construyó a través de las bases de Mac Neef. Cabe señalar que aun no se había constituido formalmente la FECOAGRO y que se financiaban actividades y recursos humanos a través de la Unidad de Minifundio de INTA.

Para su trabajo utilizó la escalera de Cantril como herramienta de recolección de datos y encuestas. Su análisis estuvo basado en construir categorías a través de las bases teóricas de Mac Neef en base su escala de satisfactores. En este trabajo se identificaron grupos en relación a diferentes caracteres que tenían correspondencia con motivaciones manifestadas. Es así que de los estratos contruidos, se pudo revelar sus motivaciones de permanecer y sus expectativas en relación al futuro de la organización cooperativa (en ese periodo denominada Pre-Federación) a través de una puntuación que cada entrevistado otorgo mediante la Escala de Cantril.

Karol A. (2008) en su tesis **“Direccionando desafíos del desarrollo rural a través de estrategias colectivas. Un análisis comparativo entre dos cooperativas agrarias en Argentina e Italia”** intenta establecer similitudes y diferencias sobre dos estrategias colectivas: *“FECOAGRO, en Argentina, una Federación de cooperativas agrarias para proveer suministro y crear poder de negociación y ASPROCARNE, en Italia, una organización de carne vacuna orientada a implementar y compartir parámetros de calidad entre las diferentes partes intervinientes (productores, mataderos, carniceros, restaurantes y consumidores”*. El estudio tiene como objetivo responder a *¿Qué razones tienen las personas para hacer cosas colectivamente en lugar de individualmente? ¿Bajo qué circunstancias las estrategias colectivas son más efectivas que las individuales? ¿Qué valor agregado aportan las estrategias colectivas para los agricultores?*

Uno de los análisis principales de este trabajo fue poder explicar si el capital Social y la Acción Colectiva podían ayudar a explicar los procesos de creación y evolución de FECOAGRO y ASPROCARNE. Para ello el análisis en relación a la Acción Colectiva (AC) se baso en áreas referidas a: *los dilemas sociales, el tamaño del grupo, la heterogeneidad de los participantes, los Subgrupos, la participación, el liderazgo, el Poder, la identidad de grupo, la información sobre las acciones pasadas y la expectativa de comportamientos futuros, la forma de la función de producción, la comunicación y la entrada y salida (de miembros en la estructura)*. Estas variables de análisis llevaron a la autora a identificar tensiones que existían en Fecoagro y que *“el*

*principal desafío para ambas organizaciones” era “alentar la participación de los miembros más allá de los beneficios económicos directos”*

En las observaciones finales, Karol A., se pregunta entonces si la acción colectiva es *¿destructiva o productiva?* Y en relación a Fecoagro, más allá de las dificultades mencionadas en algunas variables, la autora logró recatar ciertos aspectos estimulantes al proceso de organización cooperativa, en expresiones como:

*- ...”FECOAGRO va más allá [de los típicos resultados de las acciones colectivas]<sup>49</sup>. Produce una acción colectiva disruptiva, ya que permite a los pequeños productores eliminar algunas barreras típicas. Su aspecto implicaría que no son capaces de recibir mayores cantidades de préstamos o para aplicar a una política pública diseñada específicamente para los grandes productores, como el aplazamiento de los impuestos. Pero gracias a su estrategia colectiva, pequeños productores realmente lograron hacerlo.*

### **III. A. 5 La comunicación para afuera y para adentro del Consejo de Administración (C.A.)**

La comunicación en una organización es la clave para el funcionamiento operativo y política. Es así que durante un periodo del año 2009 el C.A. de Fecoagro dio lugar a un proceso de Investigación Acción Participativa (IAP)<sup>50</sup> para la “construcción del conocimiento sobre la comunicación”, contemplando cooperativistas y técnicos.

La percepción de este tema, desde el C.A. rondaba, en el tiempo de realización del IAP, en conceptos como:

- a) Que es necesaria la comunicación más directa para que la información no llegue saturada y modificada.
- b) Que les cuesta, a los consejeros mas jóvenes, que la palabra de ellos, cuando comunican las resoluciones en sus cooperativas, es tomada como un par y no como un cuerpo ejecutivo. Por ello son necesarias las instancias entre autoridades de Fecoagro y las Cooperativas.
- c) Que no se prioriza la participación y la organización como se da prioridad al tema comercial.
- d) Que no esta claro que implica se cooperativista.

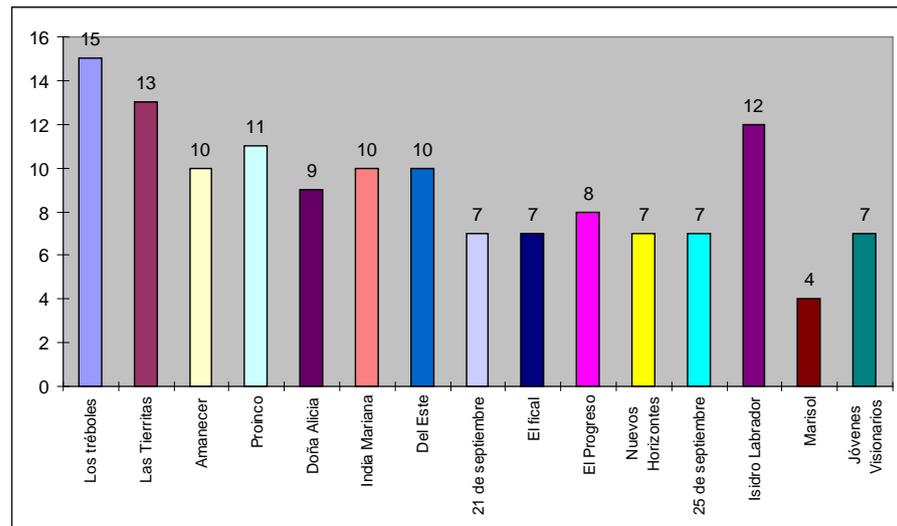
<sup>49</sup> (i) la mayor cantidad y más diversas fuentes de recursos financieros, (ii) la mayor agrupación de suministro, (iii) el mayor poder de negociación, (v) canales de comercialización nuevo y estable.

<sup>50</sup> Este trabajo forma parte de un Proyecto de Tesis de Posgrado de la Licenciada en Comunicación Palióff Claudia (CIPAF) 2009 y que la autora de la presente Tesis formo parte del equipo IAP en San Juan.

e) Que no están claros los objetivos, la visión, la misión.<sup>51</sup>

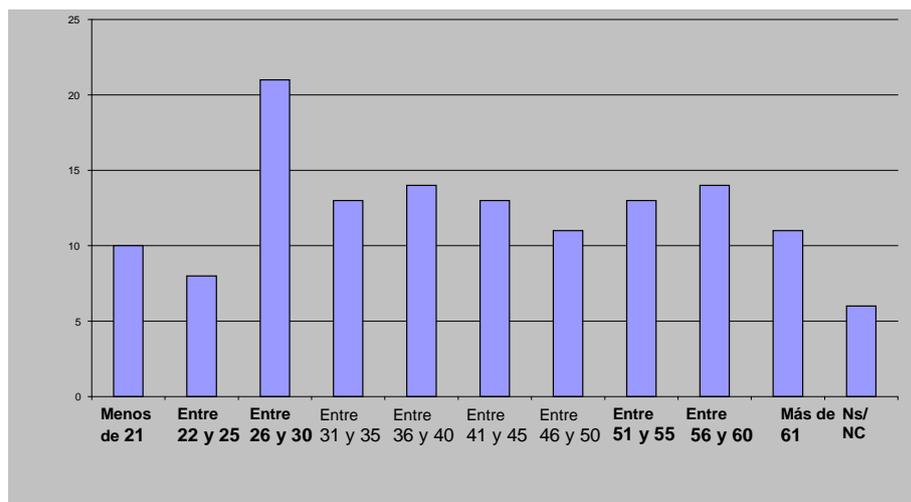
Sin embargo, esta percepción tiene algunas dualidades que es interesante rescatar. El trabajo IAP tuvo instancias de talleres participativos y de encuestas. Esta última herramienta recolectó información de 137 asociados<sup>52</sup>. El siguiente cuadro especifica la cantidad de encuestas y las cooperativas que respondieron.

Gráfico N° 1: Cantidad de Encuestas x Cooperativa



Fuente: Trabajo de Investigación IAP. Palióff C. INTA CIPAF (2009)

Gráfico N° 2: Cantidad de Encuestas x edad



Fuente: Elaboración propia en base a datos Trabajo de Investigación IAP - INTA CIPAF (2009)

<sup>51</sup> Los puntos c), d) y e) son algunas conclusiones del Trabajos IAP.

<sup>52</sup> Se estima que esta muestra representa un 33 % de la población asociada a Fecoagro según padrones.

La percepción de la participación esta intrínsecamente ligada a lo que cada uno entiende por participar. Participar puede significar hacer acto de presencia, tomar decisiones, estar informado de algo, opinar, gestionar o ejecutar; desde estar simplemente apuntado a, o ser miembro de, a implicarse en algo en cuerpo y alma. Es decir, puede haber desde una forma simple de participar, que pasa por la identificación (Formar parte), desde un lado cuantitativo (Tener parte) o desde un compromiso mas creativo con la organización (Tomar parte). Pero estas formas de participación tienen condicionantes, del contexto y de los propios actores.

Es por ello que esta encuesta estuvo destinada a iluminar sobre los estilos de participación asumidos por los asociados.

Según las respuestas, podríamos describir cuantitativamente los siguientes datos:

- El 49.25% de los/as encuestados/as tiene menos de 40 años.
- El 47% de los encuestados tiene o tuvo algún cargo en Fecoagro o en su cooperativa.
- El 95% siente que participa en su cooperativa.
- En cuanto a los estilos de participación: el 48% responde a formas de identificación o presencia (Formar parte), el 22 % describe formas mas cuantitativas (Tener parte) y el 30 restante se describe como activo (Tomar parte)

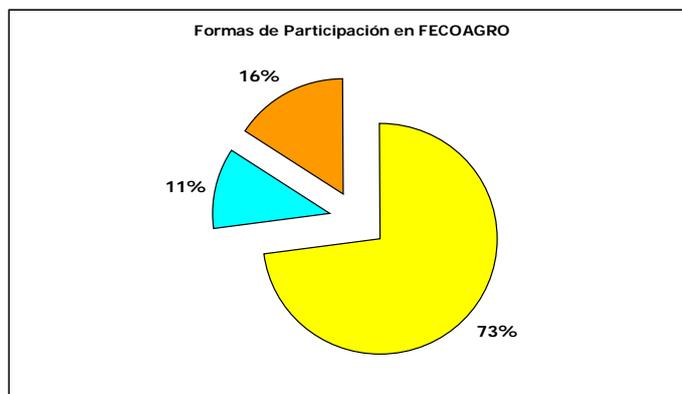
Figura N° 8. Estilos de Participación en las Cooperativas de Fecoagro.



Fuente: Elaboración Propia en base a análisis de encuestas

- En cuanto a las respuestas dadas de ¿Cómo participa en Fecoagro? Las respuestas arrojan los siguientes resultados: El 73% responde que solo Forma Parte mientras que solo el 16% dice Tomar parte<sup>53</sup>.

Figura N° 9. Formas de Participación en Fecoagro<sup>54</sup>.



Fuente: Elaboración Propia en base a análisis de encuestas

*“(...)muchas veces tenemos una participación muy poco activa tanto con el resto de las cooperativas o a nivel consejo, por ahí de tener mas información o mas vinculación con los diferentes sectores, poner mas predisposición de decir bueno, el consejo mas allá de que está, haber la problemática, ¿que se puede hacer? y en que mas podemos ayudar, en que podemos contribuir, hacer reuniones mensuales, semanales que tenga, en que nos pueden ser útiles ya sean con el equipo técnico o la parte agroindustrial, de maquinaria, semillas, para ver de que manera podríamos trabajar algo mas que podamos estar mas en contacto y no nos insistamos que sea el consejero o el cooperativo, o el técnico, sino que seamos todos de alguna manera estemos en un mismo nivel y tener los conocimientos mas cercanos(...)” (Marcos - Cooperativista - 33 años)*

<sup>53</sup> Reflejamos aquí nuestra opinión sobre errores es el uso de esta herramienta ya que se consulto a los 137 encuestados, sin tener en cuenta que en una Cooperativa de Segundo grado, los asociados no son las personas sino las Cooperativas y por lo tanto el grado de participación es de las cooperativas hacia Fecoagro y no de los asociados individuales con Fecoagro.

<sup>54</sup> Idem Nota al pie N° 124

### **III. B. MARCO TEÓRICO. INTRODUCCIÓN**

En el presente Capítulo es nuestra intención sentar las bases teóricas del análisis sobre los procesos de Acción Colectiva (AC) y de las transformaciones en una organización Cooperativa cuando se suceden los cambios de mando y de los actores.

Algunos conceptos de autores seleccionados fueron muy relevantes y conducentes al análisis conexo.

Tomaremos conceptos de Melucci Alberto (1943-2001), sociólogo italiano contemporáneo, escritor de numerosas obras, de la cual hemos elegido para este trabajo “Acción Colectiva, Vida Cotidiana y Democracia”. Si bien este autor analiza los movimientos sociales, es interesante su mirada como “redes de solidaridad con fuertes connotaciones culturales que desafían el discurso dominante y los códigos que organizan la información y dan forma a las prácticas sociales”<sup>55</sup>. Sostiene el autor que cualquiera que sea la unidad empírica observada, debe ser considerada como un sistema de acción, producto de intercambios, negociaciones, decisiones y conflictos entre diferentes actores y no como entidades fijas prefiguradas. Esta mirada sobre las personas, por sobre la estructura organizativa en sí, es lo que nos hace reflexionar a Melucci como base teórica de la acción colectiva.

Para la focalización del movimiento cooperativo agropecuario, la obra “El Cooperativismo Agrarios ante la Globalización” de Lattuada y Renold, dos antropólogos e investigadores argentinos, es el marco de referencia teórica central, mas acorde a nuestro estudio de caso. También sobre este tema, se abordan conceptos de otros autores que aportan a esta exploración.

Finalmente, Crozier y Friedberg son quienes nos relacionan al Actor y a la Acción Colectiva y nos aportan sus teorías y sus investigaciones para que podamos construir los supuestos de este fenómeno estudiado, Fecoagro, su génesis y su proceso de organización y consolidación, centrando la mirada en los actores claves.

#### **III. B. 1 Acción Colectiva**

La teoría de la Acción Colectiva (AC) tiene sus inicios en el análisis de los movimientos sociales. Básicamente podemos decir que fueron dos “tradiciones teóricas”, como denomina Melucci A., quienes se han ocupado de manera diversa la AC<sup>56</sup>. Hasta los años setenta constituían la única base empírica de análisis y si bien

<sup>55</sup> CASQUETTE J (2001). In memoriam Alberto Melucci (1943-2001). Revista REIS. pp 7-11

<sup>56</sup> MELUCCI A. – 1999 op., cit.,. Estas dos dimensiones son: el marxismo y la sociología estadounidense de inspiración funcionalista.

existen entre ambas grandes diferencias, las dos partían del supuesto de que “la acción colectiva es siempre el fruto de una tensión que disturba el equilibrio del sistema social”<sup>57</sup>. La dificultad que tuvieron muchos autores en poder ver a la AC como un sistema de relaciones, fue debido a que su análisis era siempre desde el efecto de una crisis estructural, como contradicciones, desde ciertas dualidades.

La teoría funcionalista encuentra con Smelser (1963) la aplicación sistemática del comportamiento colectivo. Este autor individualiza las características del comportamiento colectivo y su investigación tiene la intención de establecer un “rango analítico común para las diversas formas de comportamiento colectivo” según escritos de Melucci (1999). Es después de los años setenta que comienzan a aparecer la necesidad de una reevaluación teórica debido al surgimiento de nuevas formas de AC en áreas que anteriormente no haban sido tocadas por los conflictos sociales.

Según S. Gascón (2002)<sup>58</sup>, contrariamente a lo que sucedió en los años 70 entre el Estado y la sociedad en cuanto al desarrollo de estrategias en toma del poder como centro de la discusión; durante los años 80, primero en Europa y luego en Latinoamérica, comenzaron a surgir “nuevos actores”<sup>59</sup>. Esto tiene fuerte relación, señala la autora, con los cambios culturales y sociales, el desempleo, la pérdida de legitimidad de los partidos políticos y los cambios en las relaciones Estado y sociedad civil. Es por ello que nos encontramos ante “actores más fluctuantes y más ligados a lo sociocultural -que a lo económico y político- y que ubican la centralidad de sus luchas, en reivindicaciones por la calidad de vida y por la inclusión social”. Estos nuevos protagonistas, según su investigación, se caracterizan por la defensa de su identidad; basándose en relaciones de cooperación y solidaridad; se orientan hacia metas específicas y desdeñan las formas tradicionales de participación política.

En concordancia con el enfoque de Melucci, nos basamos en la afirmación que “los movimientos son construcciones sociales” y es este enfoque que nos permite analizar a la acción colectiva (AC) como un *sistema de acción que opera en un campo de posibilidades y límites, y en donde la organización es el punto clave de observación*. Este concepto de “constructo social” también es mencionado por Crozier y Friedberg (1990) quienes manifiestan que la existencia de esta AC no surge

---

<sup>57</sup> MELUCCI A. – op., cit.

<sup>58</sup> Profesora de Psicología y Master Universitario en Dirección y Gestión de Servicios de Bienestar Social y Servicios Sociales de la Universidad de Alcalá, España. Directora de Ciencias Sociales del Instituto Universitario de la Fundación Isalud y Asesora del Ministro de Salud y Ambiente de la Nación, en temas de envejecimiento

<sup>59</sup> GASCÓN S. 2005. Los movimientos sociales y la participación social de los mayores. 22p. Disponible: [www.eclac.org/celade/noticias/paginas/4/23004/s.gascon\\_d.pdf](http://www.eclac.org/celade/noticias/paginas/4/23004/s.gascon_d.pdf) CEPAL: Fecha: 09/10/08.

naturalmente y que es necesario explicar las condiciones en que surge y como se mantiene este constructo social.

Para poder reflexionar más adelante en el proceso de paso de acción colectiva (AC) a acción organizada (AO), debemos indagar en lo que Crozier y Friedberg (1990) denominan “constructos de la acción colectiva” y la estructuración de los campos que estos instituyen. Los “constructos de la acción colectiva” no son otros que los “**medios**” (o mediación ineluctable) que utilizamos entre los fines que perseguimos y los “medios” humanos que estamos obligados a emplear para alcanzarlos, y son estos, en sus diferentes modalidades quienes constituyen la solución

### III. B.1.1 Un punto de partida

La posibilidad de considerar a los “*movimientos*” como una unidad nos permite atribuirles la construcción de sus objetivos, elecciones, creencia, intereses y decisiones; además de entender que estos movimientos “*gastan gran parte de sus recursos tratando de mantener su unidad y conseguir cierta homogeneidad en un campo compuesto de varios elementos*” por lo tanto esta UNIDAD más “*que un resultado es un punto de partida*” (Melucci 1999).

En coincidencia con la teoría de la AC de Melucci (1999), son los actores colectivos quienes “*producen la acción colectiva*”. Pero esta construcción no es lineal, esta compuesta de interacciones y negociaciones (muchas veces opuestas) y es a través de este proceso que “*los individuos crean un nosotros colectivo ajustando por lo menos tres dimensiones: los fines (el sentido de la AC), los medios (posibilidades y límites) y las relaciones con el medio ambiente (el campo donde tiene lugar la acción)*”.

Crozier y Friedberg posan su mirada sobre el actor. Estos autores, en su obra, sostienen que la AC no es más que “*soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea*” dicha acción colectiva. Focalizan su atención en que los actores también se concentran en solucionar sus problemas sobre todo “*el de cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente*”. Coinciden con Melucci en la energía que invierten los actores para el sostenimiento de la acción colectiva

La implicancia activa de los actores se menciona como algo crucial para los programas de adaptación según las necesidades, con el fin de cubrir las verdaderas

carencias de las comunidades locales y de impedir que las élites locales asuman el control de los grupos según Scott (2003)<sup>60</sup>.

Ahora bien, la pregunta es ¿Cómo se forma un actor colectivo? La teoría clásica de Mancur Olson<sup>61</sup> (1965) de la acción colectiva, parte del supuesto de que los individuos poseen una identidad definida y consiguientemente una jerarquía de preferencias claras, a partir de la cual tratan de maximizar su satisfacción. Este autor pretende especificar en qué condiciones los individuos llegan *racionalmente* a la acción colectiva. Su principal idea es la existencia, junto a los intereses que comparten los miembros del colectivo, de *incentivos selectivos*. “*Es muy probable que una organización, para mantener como miembros estables a un número significativo de las personas que componen un colectivo con intereses compartidos, tenga que ofrecer algo más que la defensa de esos intereses compartidos, tenga que ofrecer subproductos de la participación: incentivos selectivos*”. Otros<sup>62</sup> autores también basan su análisis de la acción colectiva en el cálculo de costos y beneficios por parte de los actores en las diversas opciones de la acción.

Para Melucci (1982) en cambio, cualquier investigación sobre la formación del actor colectivo “*deberá tener en cuenta su naturaleza diversa y compleja como criterio fundamental*”. Su teoría se fundamenta en la base de lo que él considera “*el resultado de intenciones*” en el cual los individuos construyen su acción mediante “*inversiones organizadas*”, es decir que es mediante términos cognitivos, afectivos y relacionales que definen su campo de posibilidades y límites que perciben y al mismo tiempo “*activan sus relaciones para darle sentido al estar juntos y a los fines que persiguen*”.

Tarrow<sup>63</sup> (1983) sostiene que todo grupo tiene una historia, y una memoria, propia de la acción colectiva. Dice, “*la gente no puede emplear rutinas de acción colectiva que desconoce*”. Por tal motivo para coordinar y mantener la AC, los movimientos sociales al igual que los productivos a pequeña escala estudiados por Triglia, explotan recursos externos que tiene que ver con cuatro dimensiones identificadas: Oportunidades (las principales son los cambios en la estructura política), los pactos, los sobreentendidos y las redes sociales (es aquí donde tiene lugar la AC y los símbolos culturales e ideológicos). Para este autor, los movimientos dependen de su entorno exterior (y especialmente de las oportunidades políticas), **afirma Tarrow,**

<sup>60</sup> SCOTT, M. 2003. El modo de hacer que la Acción Colectiva funcione para los desfavorecidos. Artículo 6: Cooperativas y descentralización. 7p.

<sup>61</sup> OLSON, M. 1965. The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Harvard University Press. 1992 Traducción: La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos. México.

<sup>62</sup> COLEMAN (1966); GAMSON (1968) y OBERSCHALL (1973) en MELUCCI (1999), op., cit.

<sup>63</sup> TARROW, S 1994. El poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción pública y la política. Universidad de Cambridge. Versión Editorial Alianza 1998.

*“para la coordinación y el mantenimiento de las acciones colectivas”...“la teoría de la acción colectiva (AC) debe extenderse también de la toma individual de decisiones a la colectiva, de modelos macroeconómicos sencillos a opciones sociales e históricamente enraizadas y de dinámicas particulares a la dinámica de la lucha política” (S. Tarrow – 1983).*

Muchos factores y elementos que menciona Tarrow y que fueron estudiados por otros, podrían explicar ciertamente la emergencia de fenómenos colectivos, pero en concordancia con lo expuesto por Melucci (1982), ningunos de estos factores<sup>64</sup> son capaces de *“operar sin la capacidad del actor de percibirlos e integrarlos en un sistema de interacción y negociación (...)”*

Son Crozier y Friedberg también quienes nos aportan un hecho muy interesante. Es la mirada y los enfoques mediante los cuales podemos abordar la acción colectiva. Ellos desarrollaron el ejercicio de integrar un **enfoque sistémico** (desde la organización) con un **enfoque estratégico** (desde el actor). Este **Sistema de Acción Concreto** se define como *“conjunto humano estructurado que ordena las acciones de sus participantes a través de mecanismos de juegos relativamente estables y que mantiene su estructura con mecanismos de regulación que constituyen otros « juegos »”*<sup>65</sup>

### **III. B. 2 Acción Organizada**

Crozier y Friedberg plantean que el dilema de la AC no se sitúa únicamente en las finalidades que se persiguen o en las motivaciones de los actores, ya que muchas veces, afirman, se corre el riesgo de caer en lo contrario de lo que se buscaba (efecto contraintuitivo). El dilema se sitúa, según los autores, en la *mediación ineluctable “entre los fines que se persiguen y los medios humanos que se están obligados a usar”*. Esta *mediación* son precisamente los *“constructos de acción colectiva y la estructuración de los campos que estos instituyen”*. Por ello, para Crozier y Friedberg acción colectiva y organización son complementarias, las “dos facetas indisolubles de un mismo problema: el de la estructuración de los campos dentro de los cuales se desarrolla la acción, toda la acción”.

La transformación de los *“modos de acción colectiva para permitir mas iniciativa y mas autonomía en los individuos no pasa por menos organización sino por mas organización, en el sentido de una estructuración conciente de los campos de acción”*. Dicho esto su análisis toma un giro novedoso y reflexionan sobre la mirada

<sup>64</sup> Oportunidades políticas, presencia de agentes animadores, crisis del ambiente, etc.

<sup>65</sup> Se desarrolla en siguiente concepto en el apartado IV. B .2. del presente capítulo.

que se debería hacerse a la acción organizada. No debe pensarse como un “conjunto transparente” ni como un “instrumento de opresión”. La mirada debe estar sobre el **actor**, y es él quien como agente autónomo tiene la “libertad” y la capacidad para calcular, manipular, adaptarse e inventar en función de las circunstancias.

Una **organización**, sostienen Crozier y Friedberg, es un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros. Sin embargo este actor no es totalmente libre no se maneja con una racionalidad absoluta, como mencionamos anteriormente, sino que su conducta esta ligada a un contexto que lo condiciona y cota sus grados de libertad.

Sin embargo, sostienen Crozier y Friedberg que una situación organizativa nunca limita totalmente al actor. Este conserva siempre un margen de libertad y de negociación (lo que implica una fuente de incertidumbre para los otros) gracias al cual dispone de poder sobre los otros actores, el que será mas grande cuanto más pertinente sea para aquellos la fuente de incertidumbre que este controla.

Es decir, el hecho organizativo es un “problema” que consiste en integrar todas las actividades indispensables para perseguir un resultado, pero también las relaciones de poder y las estrategias de los actores que aseguran la ejecución de estas actividades.

Si las estrategias, como afirman estos autores, no son un proyecto claro ni consciente, tampoco es un objetivo, sino una lógica que se detecta *a posteriori*. (Saber aprovechar oportunidades en un contexto dado y tomar en cuenta el comportamiento de otros actores); y por otro, la organización como un conjunto de mecanismos reductores que restringen las posibilidades de negociación de los actores, y que –de esta manera- permiten resolver los problemas de cooperación; nos podría parecer un contradicción entre dos enfoques.

Pero esta contradicción no ocurre, ya que la complementariedad de ambos enfoques es la que explica el funcionamiento de las organizaciones a partir de las estrategias de sus miembros, es decir, mediante el análisis de las organizaciones como **sistemas de acción**, que se construyen y mantienen por la acción motivada de los individuos o de los grupos que forman parte de ellas, es lo que dichos autores definen desde la una sociología de la acción organizada, mas que desde una sociología de las organizaciones. De ello se deduce que el estudio del funcionamiento de las organizaciones no puede abordarse en lo abstracto, ni a partir de alguna racionalidad a priori, aunque sea sistémica. Tiene que pasar por la observación y la medida de las actitudes, los comportamientos y las estrategias de los miembros, por la

evaluación de sus fuentes específicas, y por las restricciones de toda clase que limitan su margen de maniobra y que pesan sobre sus estrategias.

### **III. B. 3 Actores y Sistemas**

Para este trabajo los actores son aquellos hombres y mujeres que tuvieron la capacidad para comprender el problema y se pusieron en acción para el cambio: “los pioneros”, “los adultos y jóvenes nuevos cooperativistas” y “los extensionistas institucionales”. Los actores, en la teoría de Crozier y Friedberg, son constructos sociales y no entidades abstractas, es así que describen una serie de observaciones que nos permiten entender lo que ellos denominan *estrategia* y que permite descubrir las condiciones materiales, estructurales y humanas del contexto que limitan y definen el sentido del comportamiento, en términos de libertad y racionalidad.

Estos autores sostienen:

- i. Que el actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: estos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios.
- ii. Sin embargo su comportamiento es activo.
- iii. Es un comportamiento que siempre tiene un sentido. Es racional en relación a las oportunidades, al contexto, en relación con el comportamiento de los otros actores y al juego que se estableció entre ellos.
- iv. Un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo (aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación) y otro defensivo (mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actual)
- v. En el caso limite, no existe un comportamiento irracional; esa es la utilidad que tiene el concepto de estrategia.

Pero, para estos autores, la reflexión del actor no es suficiente puesto que su comportamiento no puede pensarse fuera del contexto en que elabora su racionalidad. Coincidimos en que *“la conducta humana en ningún caso es producto mecánico de la obediencia o de la opresión de las circunstancias estructurales; es la expresión y la práctica de la libertad, por mas mínima que esta sea, la que permite una elección mediante el cual el actor toma las oportunidades que se le ofrecen, en el marco de las restricciones inherentes a él, y nunca es completamente previsible pero siempre es contingente”*.

Esta contingencia es la que le otorga al actor la capacidad de desarrollar su *estrategia* y entender que la búsqueda de la “racionalidad del actor” debe comprenderse a través de las vivencias de los actores, en el contexto y el constructo organizativo.

Un aporte pertinente la conceptualización teórica del actor lo aportan Ghezan G. Mateos M. y Acuña A.M. (2005) en referencia a lo que Callon describe como un “**actor clave**”. Este marco de referencia teórica describe a este actor como “**quien dispone de la legitimidad para convocar y operar como traductor de las distintas visiones, a los efectos de identificar intereses comunes, contribuyendo al proceso de convergencia. Son reconocidos como portavoces legítimos de las instituciones a las que pertenecen**”<sup>66</sup>

Cuando pensamos en la acción de los “actores” nos surgen imágenes de negociación, gestión, mediación, etc. Entonces, además de definir ¿Qué entendemos por actor? Es necesario hacer un aporte sobre estos conceptos. Autores como Callon (1986), Latour (1992) y Law nos hablan sobre estas diversas mediaciones<sup>67</sup>. Nos hablan sobre **la necesidad de entender en las condiciones en las que se generan los actores, y que no podemos pensar en procesos completamente acabados, sino como entidades insertas en diversas cadenas de constante elaboración.** Esto ha recibido la denominación de *ingeniería heterogénea* y se da por medio de lo que ellos llaman **traducciones**,”o desplazamientos de las metas de los actores implicados a causa de otros para poder actuar de una determinada manera”. Se entiende por **traducción** (Latour 2001)<sup>68</sup> a “**todos los desplazamientos que se verifican a través de actores cuya mediación es indispensable para que ocurra cualquier acción. En vez de una oposición rígida entre el contexto y el contenido, las cadenas de traducciones se refieren al trabajo mediante el que los actores modifican, desplazan y trasladan sus distintos y contrapuestos intereses**”. Esta mirada del actor es interesante en la medida en que centra su foco de interés en los procesos de mediación.

Volviendo a Crozier y Friedberg, cuando abordan el tema el constructo organizativo, no se quedan en la sola descripción del concepto de estrategia y actor para entenderlo. Ellos introducen otro concepto, el del *poder*<sup>69</sup> y distinguen cuatro

<sup>66</sup> GHEZAN G. MATEOS M. Y ACUÑA A.M. 2005. Alianzas Público Privadas para la innovación en el Sistema Agroalimentario – Ediciones INTA. pp. 76-85

<sup>67</sup> SÁNCHEZ-CRIADO, T. (2006). La Teoría del Actor Red. Pagina Web consultada el 10/08/2009. Disponible en <http://www.aibr.org/socios/tomassanchescariado/inv/ANT.pdf>

<sup>68</sup> Criado por Op. Cit. pp.4

<sup>69</sup> Como una relación y no como un atributo del actor.

fuentes de poder provenientes de: el control de una competencia particular (pericia); de las relaciones entre la organización y sus entornos; del control de la comunicación y de la información; y finalmente las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Sin embargo, estas fuentes de poder dentro de una organización no dan cuenta de las particularidades del funcionamiento real. Allí en lo cotidiano es donde, a partir de esta base teórica, se desarrollan estrategias de los actores y de la propia organización que son inherentes a ella y que le otorgan singularidad y especificidad no transmisible a otras experiencias. Resulta entonces mas interesante que el poder en sí, la relación del poder, ya que aquí se establece como análisis, que el simple hecho de entrar en relación con otro es establecer una relación de poder, es dar cumplimiento a un objetivo común que a la vez condiciona los objetivos personales. Plantean los autores, que la naturaleza de esta relación tiene varias consideraciones: es una relación de intercambio y adaptación entre ambas partes, entonces de *negociación*; **es instrumental<sup>70</sup>**; **es una relación no transitiva y por último es una relación recíproca pero desequilibrada.**

El concepto que es pertinente para este trabajo, desde la mirada de Crozier y Friedberg (1990) es finalmente comprender, luego del análisis exhaustivo que presentan en relación al poder y a la organización como acción colectiva, cómo ellos sintetizan la frase inicial en la cual *la organización y el actor están ligados de manera indisoluble*. Dicen: *“las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrían desarrollarse las relaciones de poder”*. Así le otorgan a la organización una estructura que limita o restringe la libertad de acción de los actores. Pero esta restricción no significa no lograr llevar adelante los objetivos colectivos de una organización. Estos límites son necesariamente las reglas del juego que los actores conocen antes de comenzar a jugar, es el riesgo que asumen antes de entrar al juego sin conocerlas. Podríamos pensar también que, es precisamente la estrategia de los actores lo que hace a la esencia de lo que esta en juego y es en este período en cuestión donde pueden identificarse los actores.

---

<sup>70</sup> CROZIER Y FRIEDBERG 1990. El actor y el sistema. El poder no se considera más que con la perspectiva de un fin, que en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores. pp. 54-75.

### **III. B. 4 Organización y sus Transformaciones**

Cuando hablamos de Transformaciones nos referimos en principio por separado, a las que le conciernen a la organización y a los actores. Haremos el intento de separarlas, aunque percibimos que la correlación entre ambas transformaciones tiene límites muy difusos y difíciles de separar.

En una primera parte nos concentraremos en lo que plantea Lattuada (2006) para luego hacer un puente con la opinión del IDELCOOP (200&).

Lattuada M. (2004, 2006) basa su análisis, sobre el asociativismo agropecuario argentino, en un trabajo de investigación que vincula este movimiento con las políticas sectoriales en el marco de las transformaciones estructurales de fines del siglo XX<sup>71</sup> y de su tesis doctoral<sup>72</sup> en el 2005<sup>73</sup>.

Este autor relaciona directamente los cambios estructurales<sup>74</sup> de la última década del siglo XX para el sector agropecuario en particular, los que presionaron a las cooperativas para reconvertirse internamente y posicionarse en el mercado y obligaron a una evolución posterior de estas organizaciones que hoy presentan una serie de problemas institucionales que deben afrontar para su funcionamiento a futuro.

Estos cambios que fueron transformando al movimiento cooperativo en lo económico y en lo cuantitativo desde fines del siglo XX, también lo afectaron en sus aspectos ideológicos e institucionales (Lattuada – 2006). Es decir que el escenario original y a los factores que fueron el motor de su constitución hoy son diferentes y esto va *“generando tensiones entre los principios doctrinarios y las prácticas cotidianas hasta un punto que desemboca en cambios relevantes de las organizaciones”* originarias

Sin hacer en esta oportunidad, una descripción profunda de los procesos, diremos que Lattuada y Renold (1997) han plasmado estos cambios en *“tres tipos ideales”*<sup>75</sup> de formas institucionales:

<sup>71</sup> LATTUADA M. – RENOLD J.M. 2004. El Cooperativismo Agrario ante la Globalización. – Ed. Siglo Veintiuno 224 p.

<sup>72</sup> Doctor en Humanidades y Artes (mención en Antropología), UN de Rosario

<sup>73</sup> LATTUADA M. op., cit. 272 p.

<sup>74</sup> En LATTUADA M. Y RENOLD J.M. op., cit., *“Competir en mercados globalizados y de creciente concentración de los agronegocios...veloces procesos de integración regional, reubicarse ante la retracción del aparato estatal y la transformación de escenarios de las políticas públicas...y resolver los problemas generados por el empobrecimiento de vastas capas de pequeños y medianos productores”*. pp76.

<sup>75</sup> Los autores mencionan que estos *“tipos ideales no significan aceptar una secuencia de pasos evolutivos...no obstante, la evidencia empírica...nos dice que cada uno de estos tipos predomina respectivamente en las etapas de génesis, consolidación y actual mutación del movimiento cooperativo agropecuario”*.

- Las OIC (Organización Institucional Consecuente) en donde las *“fricciones entre las practicas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan sus acciones, se encuentran reducidos a su mínima expresión”*. Aquí son los valores cooperativos los que determinan la racionalidad institucional.
- Las **OIP (Organización Institucional Paradojal)**. Se origina aquí un *“desplazamiento de los objetivos originales por los medios...el objetivo prioritario es tener una cooperativa de magnitud creciente, expresado en el volumen de producción comercializado, la prestación de nuevos y mas complejos servicios, el crecimiento del numero de asociados y una mayor y mas moderna infraestructura, aunque todo ello no se traduzca, de forma inmediata o automática, en una mejora del nivel de vida o la renta de los asociados”*. Tiene una característica de permanente tensión institucional que afecta a *“su esencia e identidad, mas allá de los resultados económicos favorables”*
- Las **OIM (Organización Institucional en Mutación)**. Es la etapa donde se genera la necesidad de reformular la organización. Se pueden identificar dos sub tipos ideales: **uno mutualista** (retomar un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales) **y otro empresarial** (nos remite a una Organización Institucional de Competencia Económica dinámica – OICED. En sus objetivos esta la introducción de fórmulas de gestión empresarial en los que prevalecen criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad)

Si nos basamos en este análisis estaríamos incurriendo en un error de omisión. Si bien es seguro que Lattuada y Renold, en su análisis de las transformaciones, hayan pensado y tenido en cuenta al gran actor que genera estos cambios en las instituciones, no lo mencionan explícitamente. Ahora bien, no puede negarse que hay alguien que lleva adelante todas estas transformaciones, no como un simple ejecutor de los cambios, sino un actor relevante y complejo en este proceso.

*“Organización nos evoca, ante todo, un conjunto de engranajes complicados pero bien dispuestos. Pero esos engranajes son personas y los análisis han mostrado hasta que punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y están lejos de una coordinación mecánica (determinismo simple)”*.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> CROZIER M. y FRIEDBERG E. op., cit.,

Crozier y Friedberg, centraron su trabajo en el análisis de las relaciones de poder en las organizaciones. Para ellos la organización se presenta como un sistema de acción concreta dotado de una estructura y orientado hacia la solución de problemas específicos en un ambiente de incertidumbre. Utilizan dos modos de razonamiento: estratégico (que parte del sujeto para llegar al sistema) y el sistémico (que parte del sistema para llegar al sujeto). La integración de ambos se lleva a cabo por la teoría de los juegos, en donde se da por supuesta una cierta libertad de sus miembros, condicionada por los marcos organizativos<sup>77</sup>.

Las redes de relación social local son el soporte de solidaridades, transmisión de saberes e informaciones, ayudas cotidianas y de una sociabilidad constitutiva en el medio rural (Albaladejo, 1999; Darré, 1999 – citado FLACSO 2007). Las cooperativas, como red, contribuyen al desarrollo económico y social de los países. Desde que nacemos, las instituciones y sus organizaciones específicas nos atraviesan, nos forman a la vez que nosotros las hacemos. Nacemos en una familia, transitamos por una escuela, vamos a un club, un partido político, centro cultural, sociedad de fomento<sup>78</sup>.

Pensar sobre las organizaciones inmediatamente nos remite a sus miembros, es imposible pensar una organización sin los actores que las conforman. Y cada uno de ellos con una especificidad que excede los límites de la cooperativa.

El contexto es definido como el «afuera», pero si miramos con algún detalle podremos observar que este contexto deja de estar «afuera », las fronteras no son muros, tienen pasadizos, algunos límites se hacen más difusos. El «afuera» se «mete» en la organización, se lo puede visualizar por los efectos que produce puertas adentro de la organización y es factible identificar cómo incide en las relaciones entre los miembros de una organización.

Entonces pensemos que al delimitar una organización se definen en ella un complejo conjunto de relaciones internas que a la vez constituyen relaciones específicas con un afuera, un contexto que es, a su vez, «creado» por las relaciones de la organización. Ese afuera no tiene existencia propia sin la consideración de las relaciones en y de la organización.

Consideremos entonces que la organización es un sistema, pero se trata de un sistema complejo que tiende permanentemente a desorganizarse y a reorganizarse en

---

<sup>77</sup> MARÍN – ZAMORA (1998) *Teoría de la organización, mito y poder de las organizaciones*, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, N° 23, pp 47-49. ISSN 10177507,

<sup>78</sup> IDELCOOP 2006. PROGRAMA DE FORMACION DE FORMADORES PARA EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS COOPERATIVAS – Modulo 5 – Unidad 1. 14p.

forma autónoma. Si tal como planteamos anteriormente, las organizaciones se definen por sus relaciones, debemos concentrarnos en el tipo de relaciones sustantivas o fundamentales que definen nuestra organización. El IDELCOOP define a priori dos grandes tipos de relaciones:

- En cuanto a las *relaciones económicas*, nos referimos a las relaciones que sostienen el carácter de empresa de la organización cooperativa: son relaciones de producción hacia dentro de la organización y hacia fuera.
- Existe un segundo conjunto de *relaciones* que denominamos *políticas* y también definen a la organización cooperativa. Estas relaciones actúan al interior de la organización y a la organización como parte de un movimiento social y político más amplio

Sin embargo no debemos olvidar que las relaciones en el sistema cooperativo están determinadas por los intereses y por la identificación con la organización y con el sistema, y que la prevalencia de uno sobre otro generan la mudanza de un tipo de organización hacia otro, como lo plantea Lattuada (2006), o la coexistencia de organizaciones “mestizas”.

Este concepto y este apartado, corroboramos la afirmación inicial sobre la conveniencia de tratar el enfoque de las transformaciones desde estos dos puntos, desde la institución y desde el actor con su especificidad y competencias nuevas.

### **III. B. 5. Competencias**

A diferencia de la noción de “calificación” en el trabajo que privilegia la dimensión funcional o instrumental de los conocimientos conforme a una visión esencialista o sustancialista, la noción de “competencia” en la acción (Georges Friedman y Pierre Naville - 1963)<sup>79</sup> privilegia la dimensión social y política de los conocimientos, o sea la estimación social y situada de las calidades de los actores, según una concepción relativista y relacional.

Hoy día se tienen más amplitud en las concepciones integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una **competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con**

---

<sup>79</sup> Citado por Wolf G. , Pereira Tartuce B. (2004) Algunas reflexiones sobre la Calificación del Trabajo de la sociología Francesa de la POSGUERRA Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 353-382. Disponible en <http://www.cedes.unicamp.br>

**idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer** (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010)<sup>80</sup>.

Tobón (2010) desarrolla un concepto amplio de las competencias como un **proceso integral** “de actuación ante actividades y problemas de la vida personal, la comunidad, la sociedad, el contexto y las organizaciones, aportando a las construcción y transformación de la realidad, para lo cual se integra el **saber ser** (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo) con el **saber conocer** (conceptualizar, interpretar y argumentar) y el **saber hacer** (aplicar procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los retos específicos del entorno, las necesidades de crecimiento y los procesos de incertidumbre, con espíritu de reto, idoneidad y compromiso”.

---

<sup>80</sup> GARCIA FRAILE, J.A. et al. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales. TOBÓN, S. (2004). Formación basada en competencias. Bogotá: ECOE.

## CAPITULO IV

### CONTEXTO

#### IV. A. Historia y Caracterización Internacional, Nacional y Provincial

##### IV. A. 1 Medidas Internacionales

A nivel internacional la década del 80' al 90' presentó una prolongada recesión económica que afectó a países desarrollados y en desarrollo<sup>81</sup>. Las políticas que adoptaron los países en desarrollo en respuesta a la crisis, tenían elementos recesivos. Esto significó que los organismos internacionales de financiamiento impusieran a los gobiernos la necesidad de un ajuste estructural<sup>82</sup> como medio para restablecer la solidez de las economías. La consecuencia inmediata fue el aumento del desempleo, la disminución real de los salarios y de la prestación de los servicios sociales públicos.

La década del 80` fue denominada como “década perdida” y se caracterizó por mostrar una cierta “inercia y desinterés con respecto al desarrollo en general y al desarrollo rural en particular”. El mercado fue desplazando al Estado como el principal regulador y distribuidor de los recursos de la sociedad. Aparecen el ajuste y las reformas estructurales que marcan el modelo de crecimiento hacia fuera, sostenido por las exportaciones de los denominados productos no tradicionales<sup>83</sup>.

Según una publicación de RIMISP (2003) “Más allá de sus aspectos técnicos y económicos, la revolución agrícola ha generado una serie de cambios ecológicos, demográficos, económicos y culturales en gran escala ... La sustitución de una buena parte de la fuerza de trabajo agrícola por maquinaria, el aumento de la superficie por trabajador y la consiguiente reducción del número de explotaciones han desencadenado una intensa emigración rural, alimentada también por la reducción de las actividades conexas (el comercio de productos primarios y elaborados y la artesanía, así como los servicios públicos)” . Muchas publicaciones de académicos durante estos años advirtieron sobre el hecho de que las condiciones en que se desarrollaba este proceso “de apertura, desregulación y crecimiento, generarían

---

<sup>81</sup> Abundante liquidez de los mercados financieros; políticas monetarias expansionistas en muchos países en desarrollo; segunda crisis del petróleo en 1979 lo que ocasionó la caída de los precios internacionales de los productos básicos como consecuencia de reducción, de los países desarrollados, a las importaciones;

<sup>82</sup> Los programas de Ajuste Estructural incluían reducción del gasto estatal, devaluación de la moneda, liberalización del mercado y privatización de las empresas públicas.

<sup>83</sup> VALCÁRCEL MARCEL. 2007. Curso Desarrollo Rural: Nuevos problemas y enfoques – Clase 2 : Conceptualización del Desarrollo y del Desarrollo Rural (Segunda parte). FLACSO. 29p

oportunidades y amenazas diferenciales respecto de la posibilidades de inclusión y distribución de la riqueza”<sup>84</sup>.

#### **IV. A. 2 El impacto en Argentina**

La repercusión en la agricultura Argentina, no fue menor. La propuesta de crecimiento del sector agropecuario se enmarcó en el modelo de “Desarrollo Agroexportador” con productos como la soja en Argentina. Desde el punto de vista de políticas públicas, hubo una reducción y/o desaparición de programas públicos, caída de precios de los productos básicos, restricción de créditos para el sector y las pérdidas en el ingreso.

Esta situación es mayor en el área rural, que afectó mucho mas a los más desfavorecidos de las regiones de pocos recursos. Un informe del BID en el año 2002 para la región manifiesta valores de “pobreza, medida en porcentaje de personas con ingresos inferiores a US\$ 2 por día que afectan en el siglo XXI a más de un tercio de la población de la región”.<sup>85</sup>

La pobreza se presenta con mayor severidad en las zonas rurales, para Argentina de los 90’; a continuación, algunos datos relevantes:

- La pobreza estructural, medida en términos de NBI alcanzaba al 36.1% de los hogares y al 43.2 % de la población.
- Los Niveles de Vida de los hogares rurales (1991): el 14.6 % de los hogares y el 19.4% de la población rural se encontraba por debajo de línea de pobreza.
- Es importante destacar que si bien en el período intercensal (1991 - 2001), la población total se incremento un 17,5%, la población rural sufrió una disminución de 7,17% y la rural dispersa disminuyó aun más, un 17,25%.
- El CNA (Censo Nacional Agropecuario) 2002 confirmaba la tendencia a nivel nacional, de la disminución de las explotaciones agropecuarias. Este valor era de un 28 % menos en relación al CNA 1988

#### **IV. A. 3. Repercusiones en San Juan**

La provincia de San Juan no fue en sus comienzos la provincia vitivinícola de hoy. En 1870 el principal cultivo era la alfalfa para engorde de ganado que se

---

<sup>84</sup> LATTUADA M. 2006. Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina” - Ed. U.N. de Quilmas. 272p

<sup>85</sup> “Este proceso de empobrecimiento y exclusión no afecta todavía a todo el campesinado. Aqueja a los más desfavorecidos de las regiones de pocos recursos o donde las circunstancias agravan su condición: fenómenos naturales (precipitaciones insuficientes o excesivas, altura, frío, etc.), limitaciones de la infraestructura física (falta de riego, ausencia de caminos, etc.), obstáculos estructurales (minifundio, inseguridad en la tenencia de la tierra) y políticas desfavorables (sobreevaluación de la moneda, subvención a las importaciones de alimentos, imposición de las exportaciones agrícolas, fluctuación de los precios e inversiones públicas limitadas, etc.)” M. Lattuada en “Accion colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina” - Ed. U.N. de Quilmes (2006) 272p

exportaba a la República de Chile<sup>86 87</sup>. Sin embargo la actividad vitícola se remonta a la llegada de los españoles en el siglo XVI y su despertar como actividad comienza a tener su empuje a partir de 1880 cuando se suceden una serie de actos en lo políticos y legislativos<sup>88</sup> de relevancia en relación a la actividad y a la producción agropecuaria en San Juan<sup>89</sup>. Según datos de esa época hasta los años 1890 la presencia de propiedades minifundistas con viñedos era muy importante en la provincia, de los 14194 viñedos registrados, 13.061 era propiedades de menos de 10 has.

En cuanto a la producción vitivinícola, esta siempre tuvo una situación cíclica de ofertas y precios. El lapso entre fines de los setenta y la década de los ochenta (Siglo XX) fue un período de crisis para vitivinicultura en general. La uva prácticamente no valía nada y el mercado vitivinícola se encontraba fuertemente controlado por empresas vinculadas al Centro de Bodegueros, y el negocio no se encontraba abierto a todo el espectro vitivinícola de la provincia

El proceso de reestructuración de la vitivinicultura<sup>90</sup> se produce dentro de un contexto de cambios relevantes en la política económica nacional y regional signada desde principios de los años noventa por el pasaje de una economía estatizada y regulada a una economía de mercado y desregulada. Los procesos de capitalización y concentración de empresas y su extranjerización, como consecuencia de la progresiva deslocalización de firmas transnacionales en la Región de Cuyo se encuentran acompañados por la aparición de nuevos actores (inversores extranjeros y de grandes grupos económicos nacionales).

Lo que en principio significó, para la Provincia de San Juan, un avance como “polo productivo vitivinícola” del país, con el advenimiento de épocas de crisis (con medidas coyunturales para su salida) esta situación comenzó a mostrar sus *ganadores* y *perdedores*. Los grandes empresarios bodegueros con los adelantos técnicos y la

---

<sup>86</sup> Se habla de un total de 57000 has (sumando otras pasturas) y las viñas representaban solo 7094 has

<sup>87</sup> MAURIN NAVARRO citado en D. ILLANES Y S. OROZCO 1999. San Juan en el Siglo XX. Editorial UNSJ. pp. 9.

<sup>88</sup> Primera Ley de Irrigación, llegada del tren a la Provincia, se inaugura la Luz eléctrica, llegan 500 inmigrantes para trabajo en la vid, Escuela Nacional de Agricultura, creación de Banco San Juan.

<sup>89</sup> Los cambios significativos se corresponden con la llegada de inmigrantes europeos a fines del siglo XIX, lo que algunos autores mencionan como la etapa de la “Gran Bodega”, haciendo alusión a los cambios rápidos que se produjeron sobre todo en tecnología de elaboración. Se introducen variedades europeas. Esta etapa se caracterizó, por otro lado, con una “acumulación de riqueza proveniente del cultivo de la tierra y de la producción e industrialización de la uva. La agricultura se perfilaba como la principal actividad económica de la provincia. III Encuentro de Historia Argentina y Regional 1997 – Vitivinicultura y permanencia en San Juan, en la segunda mitad del Siglo XX - Magíster Nora I. Rodríguez.

<sup>90</sup> Podríamos decir también que este proceso fue más bien una deslocalización de las “firmas” locales.

acumulación de tierras<sup>91</sup> y los pequeños productores y obreros de viña cada vez más alejados de las posibilidades de vivir únicamente del trabajo predial<sup>92</sup>.

La situación laboral y social de los desocupados de viña era alarmante<sup>93</sup>. Su ocupación principal eran los trabajos temporarios como cosecheros y podadores en fincas de frutales y viñedos y empleados de Bodegas; el acceso a la tierra era por medio del arrendamiento (por el cual se pagaba y aún algunos siguen pagando entre el 25 y 50 % de la producción bruta obtenida).

La situación en la década del 90, marcada por profundas crisis y cambios tanto a nivel internacional como nacional y regional, tuvo graves consecuencias en la agricultura de la región. Estas medidas repercutían directamente sobre la viabilidad de las explotaciones agropecuarias, es especial sobre las medianas y pequeñas. Un estudio del INTA (cit. Lattuada 2006) diagnóstica, en 1992, que alrededor del 60% de las explotaciones agrarias argentinas<sup>94</sup> no eran viables<sup>95</sup> en las condiciones económicas imperantes. Si esta situación era reconocida para la región de la Pampa Húmeda, cuyas condiciones económicas presentan mejores condiciones respecto de las regionales, evidentemente existía un alto grado de vulnerabilidad en el sector que afectaba a los más chicos y con mayor profundidad a las economías regionales marginales.

#### **IV. B CAMBIOS EN EL COOPERATIVISMO**

El auge y crecimiento del movimiento cooperativo en Argentina en los años 45/55 estuvo fortalecido, sin lugar a dudas, por el fuerte apoyo del Estado conducido en ese tiempo, políticamente por el Peronismo. Durante este período se quintuplico el número de cooperativas agropecuarias y de productores asociados, “lo que demuestra una clara interrelación entre Estado, política pública y consolidación cooperativa” (Lattuada – 2006).

---

<sup>91</sup> Comparación de censos Agropecuarios 1998 y 2002 con una disminución en la cantidad de EAP's con motivo de la venta de las propiedades de los pequeños propietarios a grandes empresas y/empresarios.

<sup>92</sup> En ILLANES, D y OROZCO. 1999. Op. Cit: “*El éxodo rural fue más marcado en esta época por necesitar de trabajos asalariados en la urbe para la manutención de la familia*”.

<sup>93</sup> Ver Cap. I. Introducción.

<sup>94</sup> En especial las medianas y pequeñas de la pampa húmeda (región de Argentina que incluye las provincias de Santa Fé, Sur de Córdoba y Pcia de Bs. As.).

<sup>95</sup> Ello se explica (Lattuada- 2006) por la alta inversión de capital que debían realizar las explotaciones agrícolas para asegurar su supervivencia (eficiencia microeconómica, escala de producción, nivel tecnológico, mayor productividad del trabajo, opción por modelos intensivos, capacitación empresarial, e integración agroindustrial)

Los registros<sup>96</sup> que toma Lattuada (2006) para demostrar el crecimiento de las cooperativas, que nosotros lo relacionamos además a una política pública estatal, dan cuenta de este relacionamiento:

Cuadro 1: Evolución Cuantitativa de Cooperativas Agropecuarias en Argentina

Años	1937	1951	1955	1972	1985	1998
Cantidad de Coop. Agropecuarias en Argentina	278	943	1484	1437	1282	481

Fuente: Elaboración propia en base a datos Cuadro 2 y 3 "Evolución de las Cooperativas Agropecuarias" – Lattuada M. (2006) "Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina" - Ed. U.N. de Quilmes pág. 146 y 148

Si bien estos datos responden a una multiplicidad de situaciones, es sin dudas uno de los factores claves, la presencia y el estímulo del Estado y de las políticas públicas.

Ahora bien ¿que hizo el Estado Argentino durante los años 90 en relación al sector y sobre todo a los más afectados?

La década de los noventa una de las consecuencias del "estado neoliberal"<sup>97</sup> aplicado fue la desaparición de muchísimos pequeños productores que INTA con sus programas alcanzó solo a una minoría. Más de 100.000 explotaciones agropecuarias, algo más del 25% del total, desaparecieron de la estructura agraria argentina en sólo una década (Lattuada 1996 y Lattuada y Moyano 2001). No debemos olvidar que esta época llamada de "exclusión social", gracias a la fórmula del "estado mínimo" impulsado por el Consenso de Washington en 1989, provocó un aumento de la pobreza, la pérdida de empleos y la precariedad de los mismos. Como menciona Thornton (2006) la exclusión en la sociedad rural también tuvo su manifiesto en el acceso a la tierra, la vivienda, la educación, la comunicación y la justicia.

Si bien hubo experiencias anteriores, es recién en 1993 que el Gobierno Argentino incluyó en su programa económico<sup>98</sup> una serie de proyectos y medidas que pretendían dar respuesta a las necesidades de los diferentes segmentos que componían el sector agropecuario.

Para el sector de pequeños y medianos productores, los más afectados, se tomaron medidas tendientes a apoyar los esfuerzos de supervivencia y de desarrollo, haciendo hincapié en la *necesidad de reconvertir sus explotaciones a través de la*

<sup>96</sup> IZQUIERDO (1972), INAC (1984), INACYM (1998) e Indicadores Agropecuarios (1999, N° 89) citados por M. Lattuada en "Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina" - Ed. U.N. de Quilmes 272p.

<sup>97</sup> Definición dada por Thornton R. D. "Los 90' y el nuevo siglo en los sistemas de Extensión Rural y Transferencia de tecnología públicos en el MERCOSUR". 1ª Edición. Ediciones INTA (2006) – 406 p: en el cual califica los Roles (Privatizador, desregulador, aperturista, descentralizador, funciones básicas)

<sup>98</sup> LATTUADA, M. 2006. Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina. Ed. U.N. de Quilmes. 272p.

*asistencia técnica y financiera*. Es por ello que se ponen en marcha diferentes Programas y es el INTA quien toma un papel predominante en su ejecución. En lo que a la institución le incumbió, sin hacer una explicación exhaustiva de cada uno de ellos, mencionamos como importantes el Programa Cambio Rural (Programa Federal de Reconversión Productiva para PyMES, creado por la SAGPyA a partir de 1993), el Proyecto MINIFUNDIOS (Creado por el INTA desde 1987 hasta 1999, para atender las problemáticas específicas del sector minifundista y campesino) y el PRO HUERTA (Programa de Autoproducción de Alimentos generado por el INTA en 1990 y financiado posteriormente por la Secretaría de Desarrollo Social, destinado a mejorar los niveles de alimentación de sectores sociales en riesgo)<sup>99</sup>. No obstante, las asociaciones productivas, los programas de asistencia social y las denominadas tecnologías apropiadas - incluidas las de gestión-, que constituían los instrumentos más importantes de esos programas, se mostraban de alcance muy limitado para dar solución al problema<sup>100</sup>

#### IV. C. RECURSO NATURAL

Una de las mayores limitantes como zona árida es el recurso agua. En referencia a la infraestructura de riego, las obras realizadas tienen una larga data.

*“En 1895 se inauguró el dique derivador José Ignacio de la Roza, diseñado para controlar los caudales hasta 90 m<sup>3</sup>/seg. En 1980 se inaugura la presa embalse de Ullúm, construcción que funciona como reguladora de los caudales... (Miranda, 1999).* Estas obras tienden a regularizar la dotación de agua a pesar de los periodos cíclicos de sequía natural. Esta estructura está regulada por el estado provincial con participación de los regantes.

*“La situación de **Producción de Semilla** ha ido en aumento en los últimos años y debemos mencionar que la baja precipitación, las zonas libres de virus, la amplitud térmica necesaria para algunas especies y la alta heliofanía conjugan las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad. La producción de semillas en San Juan se concentraba en el departamento de Iglesia (zona libre de virus), ahora expandida en toda la provincia.”<sup>101</sup>*

Otro estudio que da cuenta de las condiciones agroclimáticas de San Juan a través de un estudio con datos de más de 50 años del Servicio Meteorológico de la Provincia y de 10 años de registros de la estación Agro meteorológica del INTA EEA

<sup>99</sup> Para más información ver [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar) y LATTUADA M. (2006) en “Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina” - Ed. U.N. de Quilmes. pp 107 a 111

<sup>100</sup> LATTUADA, M. 1997. El Sector Agropecuario Argentino hacia fines del Milenio. Transición e Incertidumbre. Centro de Estudios para el Desarrollo, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. AGROALIMENTARIA. No 4.

<sup>101</sup> LATTUADA. M. op. Cit.

San Juan ubicada en Pocito es el realizado por el Tec. Inv. Alberto J. RETA<sup>102</sup>. El trabajo presenta un análisis de las condiciones ambientales que hacen particularmente apto a San Juan para las producciones que actualmente son la base de su PBG (Producto Bruto geográfico) del Sector Primario<sup>103</sup>.

Estos recursos disponibles en el territorio fueron aprovechados por estos actores, como un potencial endógeno.

#### IV. D. RECURSOS DE LAS INSTITUCIONES

La importancia de la descripción anterior radica en que esta experiencia organizativa, que nació con productores desocupados, combinó los recursos del ambiente natural, necesarias para desarrollar su actividad económica y social, con las estructuras (públicas y privadas) que aportaron otro recurso.

**Durante la década del 90', como menciona Thornton (2006) se terminó de debilitar la infraestructura operativa básica de INTA (oficinas, movilidad, tecnología de la información), como así también de sus recursos humanos cualificados. En 1991 las privatizaciones y el achicamiento de las estructuras estatales significo para el INTA una severa racionalización de sus recursos humanos (despidos y retiros voluntarios), sin embargo, aún en las peores crisis de financiamiento, la organización INTA, como expresa Thornton, “no dejo de repensar y proponer alternativas para mejorar su vínculo con los públicos objetivos. Esta conducta confirma el sentido de pertenencia corporativo y amor propio, que es un valor reconocido en el sistema de Ciencia y Técnica del país”.**

Este fue el campo institucional que brindo a las cooperativas pioneras de Fecoagro la oportunidad para llevar adelante la acción colectiva. En principio contó con la decidida voluntad de los actores, casi inadvertidos. Unos años mas tarde, estas y otras experiencias fueron el constructo de una nueva estrategia institucional.

---

<sup>102</sup>RETA, A. Caracterización del Agro Clima de San Juan. (Documento sin publicación oficial). INTA EEA San Juan.

<sup>103</sup> Baja frecuencia de días con cielo cubierto (36 al año), Registro de grandes amplitudes térmicas que influyen directamente en el normal comportamiento de los cultivos, el número de días del año con heladas es relativamente bajo. Solo se registran 13,2 días con heladas. Periodo libre de Octubre a Abril. La temperatura media es de 17,2 °C, “valor que indicaría en primera instancia la posibilidad de prosperar la mayoría de las especies vegetales cultivadas”; Baja precipitación anual. Total: 92,7 mm; bajos niveles de Humedad Relativa Ambiente y presencia de viento estacional cálido y de baja humedad “Zonda” (Menos del 5 % humedad y más de 30 °C)

## CAPITULO V

### PRESENTACION CASO DE ESTUDIO

#### V. A DE CÓMO NACIÓ FECOAGRO

Fecoagro es una iniciativa de alianza del sector público<sup>104</sup>. Hoy es un modelo de organización de pequeños productores minifundistas que nuclea, al 2010, treinta (30) cooperativas de Productores Minifundistas de la provincia de San Juan. Esta organización es la construcción colectiva entre instituciones y productores que data de más de 20 años.

Durante el año 1982, y por el empuje del cura párroco de la iglesia del Dto. de Angaco, junto con el Intendente de la misma localidad, llevan adelante una propuesta de formar una cooperativa de trabajo. Los asociados a esta cooperativa recibirían el “sueldo municipal por un tiempo” pero con la posibilidad de realizar un trabajo productivo. Así fue que el párroco, aprovechando el conocimiento que tenía del trabajo del INTA en la zona<sup>105</sup>, los conecto con el jefe de la agencia de extensión más próxima.

*“...me pasaron a San Martín como jefe de la agencia, y al tiempo, este, el cura Lona me presenta este grupo de catorce obreros rurales que estaban desocupados y que habían sido contratados por la municipalidad, con contratos de obras públicas, esos baratitos, como para que trabajen y puchereen de ahí...Entonces, fue ahí cuando yo empecé a trabajar con este grupo de catorce obreros, que el cura francamente me los presentó y me dijo vos sos ingeniero agrónomo, yo soy cura, chau, ahí tenés la sala de la parroquia reunite las veces que quieras...” (Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años)*

De aquí en mas comienza un trabajo de acompañamiento y seguimiento por parte del INTA que va generando en su accionar la replicabilidad de la formación de otras cooperativas en la zona y en zonas alejadas. Se conforman cooperativas en los Dto. De San Martín, Albardón, Pocito, Iglesia, Jáchal.

Esta “idea” de formar una cooperativa de trabajo con apoyo del Estado tiene sus orígenes, principalmente del lado de los extensionistas de tres instituciones. Cada

<sup>104</sup> GHEZAN G. MATEOS M. Y ACUÑA A.M. 2005. Alianzas Público Privadas para la innovación en el Sistema Agroalimentario – Ediciones INTA. 92p.

<sup>105</sup> Ver apartado V. F. del presente capítulo.

uno de ellos experimento, en su vida personal y profesional, diferentes experiencias que se conjugaron en este proyecto.

La “iluminación” mas remota recae sobre uno de ellos que en un viaje como director de la EEA San Juan durante el año 1969 tuvo un encuentro con un funcionario del Ministerios de Agricultura en Francia quien le comenta la experiencia que estaba desarrollando su país con los pequeños viticultores.

*“...pero como yo en ese momento era director [de INTA], me interese también por temas generales y me interesaba mucho el tema cooperativismo, sobre todo desde la perspectiva del cooperativismo vitivinícola... Y entonces tuve la ocasión de aprender mucho de eso, de primera fuente... y entonces hablamos del tema cooperativista y a mi me ilumino mucho sobre, sobre la situación de los minifundistas vitivinícolas de, este, San Juan, sobre lo que se podía llegar a hacer con ellos... y claro descubrí enseguida, cuando me habla este hombre, es que no se puede desarrollar una cooperativa agrícola...sin un gran apoyo estatal, un permanente, actualizado y eficaz apoyo estatal” (Extensionista Eclesiástico- 74 años)*

*“...y yo le digo, le digo el problema es que una cooperativa de trabajo hasta que no empieza a ver ingresos básicamente por lo menos la primera cosecha ¿de que come ese hombre? si se esta dedicando a trabajar, en la tierra, las tierras las puede alquilar, porque tierras en arriendo se consiguen, pero, este, ¿de que come? ¿de que come? Entonces a Baligna se le ocurrió la idea y dice ¿y si les damos trabajo? Y si les damos trabajo, era una cosa muy audaz, ¿y si les damos trabajo en la Municipalidad? y dice [Baligna] pero cobra en la municipalidad el sueldo de empleado municipales pero trabaja con el horario de trabajo de, de, del, de los rurales...” (Extensionista Eclesiástico- 74 años)*

Otro de los **actores institucionales** proveniente de un organismo estatal, fue quien en 1982 tomo la posta de esta experiencia no solo como un trabajo más, sino como un cambio en su profesión y en lo que el buscaba para el desarrollo rural. Este actor fue quien estableció y establece las mayores **alianzas** con diferentes instituciones y organizaciones. Es extensionista de INTA<sup>106</sup> y quien tiene una representatividad mayor que el resto, ya que ha sido el que ha continuado el proceso de organización. Hasta la fecha (2010) llevaba adelante una figura de Coordinador del Equipo Técnico y de una figura de “consulta, gestión y apoyo” (similar a la figura de

<sup>106</sup> Ver apartado V. F. del presenta capitulo.

Gerente pero sin muchas de estas atribuciones como: con voz pero sin voto dentro del CA y sin firma para realizar transacciones comerciales).

La militancia del oficio es su bandera de protección ante la burocracia institucional. Dedicó todo su **tiempo** (laboral y no laboral) a la organización, hasta que fue nombrado Director Interino del IPAF Cuyo en el año 2010. Es lo que adoptamos por denominación como “actor clave”.

*“...Pero yo tenía la idea del trabajo cooperativo y mas lo ví ahí porque ya empezaban los efectos de la concentración económica, empezaban los efectos de la globalización y yo vía el futuro muy negro para la gente sola, yo me sentaba en la puerta de la agencia, me sentaba un ratito en el borde ese que hay, y pasaban los camiones con las plantas, el colchón, el loro, todo colgando que se iban, gente que se iba porque no había futuro, no había trabajo, no se podía producir, ya nadie. Entonces, eso me empujó más todavía a decir...bueno, vamos hacer una experiencia, voy a trabajar con la gente, con los productores, vamos hacerlo juntos... (Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años)*

Y finalmente, el tercer **extensionista institucional** provenía de la política y del comercio. Era en 1982 Intendente Municipal de Angaco y así nos relata su experiencia:

*“Porque nosotros éramos en aquel periodo del Gobierno pero pertenecíamos a una fuerza provincial que era el **bloquismo**...en realidad todo viene por iniciativa del Padre José Luis Lona, quien me lo planteó y me gustó mucho, tomé el guante en forma inmediata y lógicamente eso se tenía que hacer a través de una forma oficial, yo este! [pausa] complacido de, él me había sugerido un par de nombres para la formación de la cooperativa que lógicamente como se trataba de personal municipal, este, se les dio trabajo en planta permanente y también me había sugerido para que ejerciera la parte de secretaría a una persona que pertenecía a otra área, que era salud publica y... aun habiendo pretendido tratar de ubicar capacidades y aptitudes de la gente que tenia en planta permanente en el Municipio, este, creíamos que habíamos conseguido lo mejor en su capacidad como para desarrollar a fin al objetivo de esta cooperativa de trabajo” (Extensionista Institucional Externo B – Comerciante – Político – 63 años)*

*“Aquel objetivo que tenia como objeto de descargar cargas del estado que era gente que a lo mejor tenia funciones que era un poco ociosa en el Municipio, el tema era la continuidad de formación de diferentes cooperativas. Lamentablemente los periodos de gobierno son cortos, a mi me toco estar casi dos*

*años... y después no hubo el mismo criterio y concepto como para haber hecho otros tipos de cooperativas, aun similares a esta ¿no?” (Extensionista Institucional Externo B – Comerciante – Político – 63 años)*

**El cuarto componente fueron, sin lugar a dudas los principales actores.** Los desocupados rurales quienes se lanzaron a este proyecto sin un “colchón” que sirviera de amortiguador. Fue en aquel escenario donde se expresaron los mayores esfuerzos personales de los actores de aquella “patriada” quienes actuaron como disparadores de la construcción de la Acción Colectiva.

*“...Entonces de a poco, o sea empezamos a trabajar. El día que empezamos no teníamos nada, nada de nada. Ni siquiera una anchada. Así que pedimos prestado para empezar a trabajar, aparte que el padre Lona consiguió a través de Peñaflo un tractor que vino y nos aró sin cobrarnos un peso. Nada. Y ahí el primer año plantamos algodón que... nosotros seguimos trabajando, o sea seguimos con el sueldo del municipio pero trabajando allá. Y con esa primera plata que se, compramos la mitad de un tractor y la otra mitad lo donaron...y de a poco de a poco (R. C. Cooperativista – 69 años)*

Como relata uno de los extensionistas institucionales, “solo algunos se lanzaron a esta patriada”. Expulsados del mercado laboral por las crisis vitivinícolas, con una dependencia de los “intermediarios” para la comercialización, con una familia constituida pero sin recursos para la subsistencia de todos, en algunos casos en situación de NBI, sin formación escolar y con escasos o nulos conocimientos de cómo funciona una cooperativa.

Dos cuestiones tuvieron que enfrentar: a) el tiempo que llevan los procesos organizativos, de actores con bajo nivel de educación formal y de ingresos y sin experiencia anterior; b) la limitante de los recursos necesarios para el proyecto<sup>107</sup>

Este empuje y la coordinación entre un organismo público, el Estado y ciudadanos dispuestos a convertirse en actores fue la mezcla “mágica” que originó la primera cooperativa de trabajo en Angaco, que provocó la formación de otras cooperativas (sin el apoyo de las Intendencias como en este caso), con un gran apoyo del INTA.

---

<sup>107</sup> GHEZAN G. MATEOS M. Y ACUÑA A. M. 2005. Alianzas Público Privadas para la innovación en el Sistema Agroalimentario – Ediciones INTA. pp. 26-75.

“...Y así bueno, se fueron sumando cooperativas y bueno esa época inicial donde hacíamos, primero empezamos con reuniones en el INTA de a dos representantes por cooperativas, no por grupos... (llegaban los productores) a la Experimental de Pocito en bicicleta, cuarenta kilómetros y alguno más, a Pocito desde Tierritas...pero yo decía como puede ser que se haya generado esto, tipos de esa edad hace veinte años Naco tendría cuarenta y cinco, cincuenta años, y pedalear desde Tierrita y llegar a Pocito. Y bueno venía gente de Bermejo, venía gente de Caucete y los mediaguinos<sup>108</sup>, primero eran reuniones ahí en el salón de acto de la experimental, donde este, nosotros íbamos conversando, íbamos asentando las bases, que si íbamos a hacer la venta al cien por cien a FECOAGRO, que si no lo íbamos a hacer, que si íbamos hacer consumo, si íbamos a hacer agricultura o formular proyectos. Cuando se largó lo del proyecto, este y bueno hay que pedir selladora, bueno ¿Cuántas?, pidamos dos selladoras y pidamos dos tractores, y bueno en esas reuniones se iba armando la cosa. Y después las reuniones familiares en el CASAM, en el campo anexo de San Martín del INTA, donde está ahora el IPAF, unas reuniones maravillosas, porque ahí venían todos venía el hombre, la mujer, la abuela, el niño y todos, y se ponía una parrilla y se le echaban brasas y la gente traía algún pedacito de carne y se lo cocinaba ahí, y además una gran mesa en donde la gente bajaba los huevos duros, la milanesa, la tortilla y la ponían ahí, y ahí comíamos todos y eran reuniones de cien, de ciento cincuenta personas pero, y la gente venía en lo que podía. Algunos los traían, algunos venían en un camión, otros venían en ómnibus...” (Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años)

### **V. A. 1 El tiempo en cuestión y el surgimiento de los actores.**

Si pudiésemos esquematizar este periodo de “Génesis” diríamos que sus grandes hitos y actores relevantes, desde el punto de vista de la sustentabilidad de la acción colectiva fueron:

1. La figura del eclesiástico como hombre de “confianza” de la comunidad.
2. El apoyo del Municipio de una manera inédita en la provincia de San Juan, hacia el sector de empleados municipales y desocupados rurales.
3. La “patriada” de los obreros rurales de transformarse en cooperativistas.

<sup>108</sup> Oriundos del Departamento de Media Agua (San Juan).

4. La creación en el INTA de la Unidad de Planes y Proyectos para Productores Minifundistas (Unidad de Minifundio), quien permitió el financiamiento de técnicos y gastos operativos hasta 1999, que se disuelve la Unidad.
5. La Formalización de una Organización Cooperativa de Segundo grado en 1992.
6. La Construcción de Alianzas estratégicas (Públicas y Privadas) que permitieron la capacitación, el financiamiento y la capitalización inicial de FECOAGRO.

La incorporación de cooperativas asociadas a Fecoagro Ltda. no fue dada en contextos similares para todas. La descripción exhaustiva del contexto inicial sirve de para tener una aproximación de la situación marco, que las primeras nueve cooperativas asociadas tenían en sus inicios<sup>109</sup>.

La situación de desocupación y de obreros sin tierra era determinante en la etapa de génesis (década del 80'). Las barreras a eliminar tenían que ver con acciones en: a) el área Asociativa (uniendo capacidades, producciones, expectativas para pensar en un desarrollo de un gran sector de los minifundistas), b) Productivo – financiera (de capitalización de excedentes para poder afrontar nuevas épocas de producción), c) de comercialización asociada (No contaban con circuitos de comercialización, ni infraestructura para el desarrollo de sus actividades administrativas) y d) un proceso de investigación adaptativa (sobre todo en el área producción de semilla hortícola para minifundistas).

**En nuestra estructura de investigación separamos dos etapas que debían ser descritas por sus particularidades de contexto y de actores. Así denominamos “Génesis” a la etapa entre 1983 y 1992 y de “Consolidación y Transformación” desde 1993 a 2010.**

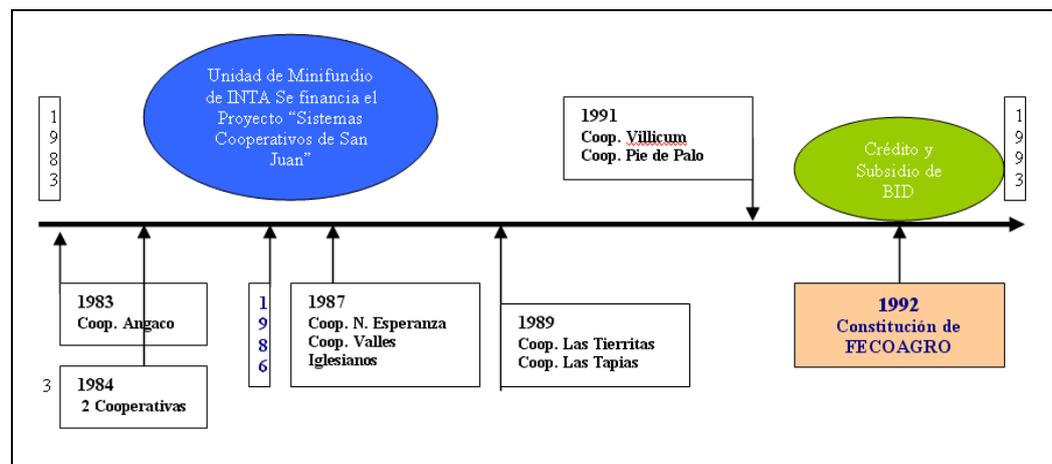
El proceso, ya descrito con detalle, de constitución de la primera Cooperativa de Trabajo en Angaco, en conjunto con el INTA, durante la década del 80', fue una experiencia que motivo a otros actores, en otros departamentos de la Provincia, a que se pensara en la posibilidad de crear una cooperativa (de trabajo o de producción) como forma de hacer frente a la situación de desocupación reinante. Es así como se fueron juntando otros grupos que más tarde se constituyeron en cooperativas.

---

<sup>109</sup> Que se especifica en el Capítulo IV.

En la **Figura 10** logramos visualizar el ingreso de las cooperativas que iniciaron el proceso de acción colectiva. El inicio de este proceso es la constitución de la Cooperativas de Trabajo “Del Carmen Angaco” en 1983 y el Hito que marca el fin de esta etapa de “Génesis” es la constitución de Fecoagro como organización formal.

Figura Nº 10: Representación línea de tiempo. Período 1986 – 1992. Etapa de inicio de la Acción Colectiva. Momento de conformación de las primeras nueve cooperativas e hitos.



Fuente: Elaboración Propia

En el año 1984 se constituyen dos cooperativas que se suman a las actividades del INTA. La Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “COPACC” Ltda., localizada en el departamento de Caucete (Sur de la Provincia de San Juan), y la Cooperativa Agropecuaria, Semillero, Forestal y de Consumo “La Mariana” Ltda. Con domicilio en la Capital de San Juan. Estas dos cooperativas integraron las primeras cooperativas de Fecoagro, pero su duración fue muy poca. Se disolvieron en los primeros años de Fecoagro.

*“...pero hubieron otras que cayeron siendo gente muy adinerada, o sea productores que tenían viñedo, que tenían bodegas y que hacían semillas, pero se pelearon entre ellos al rato, o les resultó inconveniente para una explotación de cuarenta hectáreas de parral mantener una hectárea de cultivo de zanahoria...”*  
(*Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años*)

El primer Hito importante, de esta primera etapa, que da empuje y apoyo institucional viene de la mano del INTA. En **abril de 1988** y **“después de un importante proceso participativo de elaboración y planteamiento de problemas y estrategias, entre productores, técnicos de INTA San Juan y Municipio, se**

***aprueba el proyecto "Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan" por la Unidad de Minifundios del INTA<sup>110</sup> financiándose la asistencia técnica, equipamiento básico agrícola e insumos".***

Los objetivos plasmados en este Proyecto de INTA eran:

- Desarrollar el cooperativismo agrícola en la Provincia de San Juan. Se eligió el Cooperativismo como herramienta para la organización social y productiva por sus principios de participación, democracia y sobre todo por la distribución equitativa del trabajo y la riqueza
- **Brindar un espacio de desarrollo rural para las familias desocupadas y los pequeños agricultores.** Este objetivo estaba fuertemente ligado a la necesidad de revertir o frenar el éxodo rural por la crisis vitivinícola, evitar la desintegración familiar poniendo en producción tierras incultas niveladas y con derecho de agua en otro tipo de producciones que no fueran la vid o los cultivos Hortícola tradicionales.
- Comercialización directa de sus productos. Lograr que los excedentes quedaran en el lugar de producción ayudando así a la capitalización de los agricultores permitiéndoles acceder a los bienes de la producción TIERRA, MAQUINARIAS, TECNOLOGIA, etc.

Este proyecto el INTA dio el respaldo formal, a los extensionistas, para ampliar su red de vinculación y hacer crecer esta experiencia que habían iniciado con la Cooperativa de Angaco y a tenia su replicabilidad en Caucete y Capital.

Es así que entre los años 1987 y 1990 se suman al Proyecto "Sistemas Cooperativos de San Juan" la Cooperativa de Trabajo Agropecuario, de Artes y Oficios, Vivienda y Consumo "Nueva Esperanza" Ltda. en San Martín, y las Cooperativa Agropecuaria Semillero de Comercialización y Consumo "Villicum" Ltda., la Cooperativa Agropecuaria, Semillero y de Consumo "Las Tierritas" Ltda. y la Cooperativa Agropecuaria Semillero, de Comercialización y Consumo "Las Tapias" Ltda., estas tres ultimas en Albardón. La Cooperativa Nueva Esperanza surgió de un trabajo de Talleres comunitarios en el Colegio Don Bosco, a través de una iniciativa de las mujeres que se contactaron con una extensionista del INTA San Martín. Este grupo ya tenia una cooperativa constituida pero debido a problemas internos estaban por perder la matricula. Fue la oportunidad para reconstituir la cooperativa con nuevos

---

<sup>110</sup> La Unidad de Planes y Proyectos para Minifundistas se crea en el INTA en el año 1986. Se financiaron en el país cincuenta y dos Proyectos de extensión para Pequeños Productores. Fue desarticulada la Unidad de Minifundio en el año 2000.

asociados. Al principio trabajaron hombres y mujeres pero luego fue una cooperativa de mujeres dedicadas a la producción de Dulces y Conservas Artesanales.

*“Y nosotros empezamos de nada, porque no teníamos nada, nada mas que ganas de trabajar”...”nos juntábamos un grupo de vecinas que todavía hay una ahí, otra, otra vecina de enfrente”...”y bueno éramos muchas no éramos muy poquitas, y buen empezamos, este, nos reuníamos a ver que podíamos hacer, porque en ese tiempo empezó Clara... también acá en el colegio dando, este como e, esos cursos de cotillón y esas cosas ¿viste? Entonces empezamos a ir nosotros ahí y bueno de ahí surgió la idea de que podríamos hacer, porque lo único que podíamos que nosotros hacíamos era ir a trabajar al campo a la cosecha, atar, desbrotar, todas esas cosas” (Irene – Cooperativista - 60 años)*

*“...Después este, los otros grupos, todos por una razón u otra fueron acercándose a la agencia y nosotros buscándolos en algunos casos, pero por ejemplo la cooperativa de Nueva Esperanza ellos, empiezan las mujeres y la llaman del colegio Don Bosco me parece que fue la Clara para que vea ese grupo de mujeres...” (Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años)*

Las cooperativas de Albardón, “Las Tierritas”, “Villicum” y “Las Tapias” tuvieron orígenes similares a “Del Carmen Angaco”. Eran obreros de viña, trabajadores temporarios y en algunos casos productores arrendatarios de venta de verdura en fresco y de uva. La mayoría si experiencia en el trabajo cooperativo, salvo el relato siguiente:

*“...Yo ya, o sea lo que pasa es que yo ya venía con, yo tocó que por ahí en el setenta y seis hicimos un grupo cooperativo nosotros pero era tiempo de los militares y te correteaban y si se hacía una reunión ya eso era, era comunista...nos reuníamos para hacer una cooperativa de de construcción. Había profesiones de albañil, de carpintero, ayudantes, eh, de hierro que trabajaban, entonces, eh, eh esto fue en el 76`. En el 76`este, trabaje ahí, bueno más o menos un año eh...” (Nazario – Cooperativista – 74 años)*

En principio cada cooperativa funcionaba independientemente, sin embargo existía un conocimiento de las acciones de cada uno de los grupos. Esto fue cambiando en la medida que los actores del INTA propusieron **encuentros conjuntos como festejos de las cooperativas, en espacios de capacitación, en charlas**

**técnicas, etc. Se fueron conociendo y se gestó la idea de la constitución de una organización de segundo grado que se formaliza el 18 de Diciembre del año 1992 denominándose FECOAGRO de San Juan Ltda.**

Esta Organización Cooperativa de Segundo Grado, Fecoagro de San Juan Ltda., nace inicialmente con las siete (7) cooperativas detalladas en los párrafos anteriores y cinco (5) mas: Cooperativa Agropecuarias, Semillero, Forestal, Frutihortícola, De Provisión, Consumo, Transformación y Comercialización “Valles Iglesias” en el Departamento de Iglesia, Cooperativa Apícola Agropecuaria “Valle del Sol” en Capital<sup>111</sup>, Cooperativa Granjera y De Consumo “Las Piedritas” Ltda. en Albardón, Cooperativa de Producción Agropecuaria “Progreso” Ltda. en el Departamento de Jáchal y Cooperativa de Trabajo Agropecuario y de Consumo “Pie de Palo” Ltda. en Cauce<sup>112</sup>.

**Fecoagro** se inició, como **cooperativa de segundo grado**, un proceso de organización colectiva que requirió el esfuerzo y compromiso de todos los actores. Se culmina la acción de paso de Pre-Federación a Federación de Cooperativas gracias a una gestión de la Unidad de Minifundio de INTA, quien acerca a San Juan una comitiva del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta comitiva del BID en contacto con este proceso de organización incipiente decide aportar los fondos necesarios para que todas las cooperativas del Proyecto pudieran estar con sus Balances Contables al día y así dar formalidad al sueño de la Federación. Unos meses más tarde, con un apoyo importante del INTA en la gestión de los recursos, se aprueba desde el BID un **“Crédito de la Línea de Pequeños Proyectos”** El 30 de setiembre de 1993 un crédito por U\$S 500.000<sup>113</sup>, de los cuales U\$S 300.000 se destinaron a crear un fondo rotatorio para financiar pequeños proyectos productivos (se otorgaban pequeños créditos con garantía solidaria, para la producción con una cartera inicial de 400 familias de Agricultores Minifundistas)<sup>114</sup>, y los restantes U\$S 200.000 estuvieron destinados a la construcción de la planta de procesamiento y acopio de semillas y administración central propias. Las condiciones permitieron capitalizar el esfuerzo cotidiano. Paralelamente el Banco Interamericano de Desarrollo, otorgó un subsidio no reintegrable de U\$S 150.000 destinado a equipamiento,

---

<sup>111</sup> No se encuentran datos de las características de esta cooperativa en los documentos analizados. Solamente tiene su registro en el acta constitutiva de Fecoagro Ltda.

<sup>112</sup> Ver Anexo. Detalle de las características de las Cooperativas de Fecoagro Ltda.

<sup>113</sup> ( 1 U\$S = 1 \$ Argentino) y a una Tasa de Interes del 3 % anual.

<sup>114</sup> Se elaboró un reglamento que contemplaba los montos, los intereses, los alcances y las restricciones en el otorgamiento. El crédito contemplaba una parte en servicios (maquinaria e insumos) y una parte en dinero en efectivo mensual. Todo el crédito era recuperado con la entrega de la producción. Las garantías era de tipo solidarias.

capacitación y apoyo técnico especializado. Esto lo registramos, en la Figura 10, como el segundo Hito de la primera etapa.

Según sus actores *“Este esfuerzo organizativo y solidario logró el aporte de varias entidades (nacionales e internacionales) como de gobiernos”* (provinciales y nacionales).

*“...se hablaba (de Fecoagro) pero era Pre-Federación, nosotros le pusimos Pre-Federación, hay papeles impresos (...) que dicen Pre Federación de Cooperativas de San Juan, hasta el noventa y dos. En el noventa y dos imaginate, el proyecto se inició en el ochenta y ocho y en el noventa y dos se constituyó FECOAGRO, y en esos cuatro años fue Pre Federación y teníamos toda la tesorería como Pre Federación...”* (Nazario – Cooperativista – 74 años)

Este crédito significó además la primera complejización en la organización Cooperativa fecoagro. Fue necesario el cumplimiento de requisitos previos<sup>115</sup> junto con el Reglamento de Créditos confeccionado con intervención de los delegados de las Cooperativas asociadas, el Consejo de Administración y los Asesores Técnicos. Se comenzaron así las construcciones en lo que hoy se denomina la Sede Central, equipamiento para las operatorias con los asociados, etc.<sup>116</sup>. Esta Sede esta ubicada actualmente en el Departamento de Santa Lucia, a seis kilómetros de la ciudad capital. Allí posee una propiedad de siete (7)<sup>117</sup> hectáreas y entre los años 1992 y 1998 se construyó el edificio de 500 m<sup>2</sup> que oficia de oficinas, de planta de limpieza de semillas, depósitos y salas de reuniones.

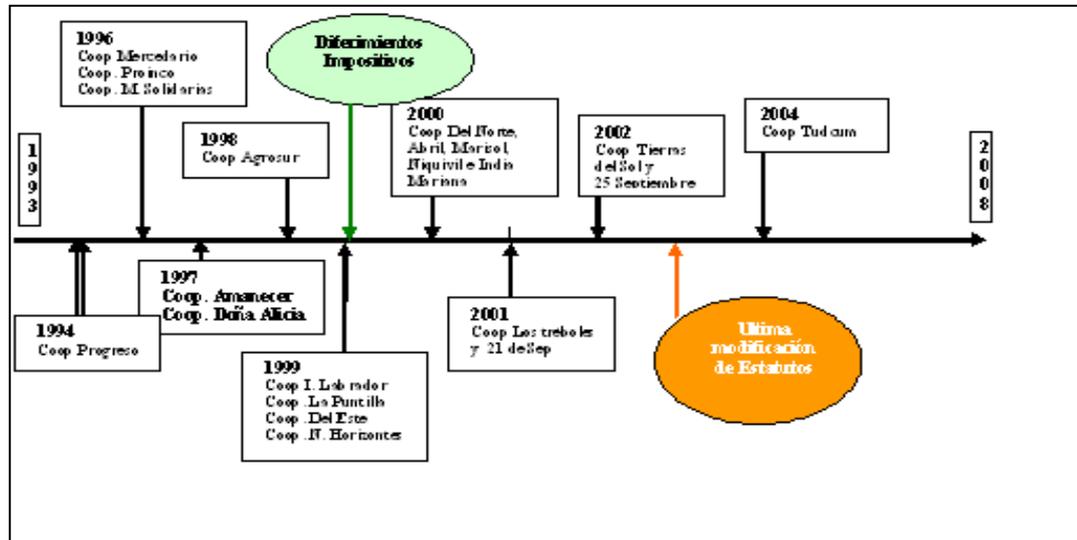
Durante la década del 90' (podríamos decir del 96' al 2003) hubo una incorporación masiva de cooperativas, llegando en el 2009 a un total de 30 cooperativas de primer grado asociadas. La Figura 11 esquematiza la segunda etapa que denominamos de “Consolidación y Transformación”. Esta etapa se visualiza cuando la Fecoagro Ltda. ya obtiene su matricula (1993) y formaliza su accionar.

<sup>115</sup> Informe Jurídico, Plan de Realización del Programa, designación de representantes ante el Banco, Plan de Cuentas contables,

<sup>116</sup> Se detalla el apartado más adelante del presente capítulo.

<sup>117</sup> Esta propiedad está destinada a la práctica de actividades referidas a la semilla pero también a otras de diversificación de la producción. El objetivo de este lugar es la experimentación de practicas productivas previa a la prueba in situ en los diferentes lugares donde producen y viven los/as productores asociados a las cooperativas.

Figura N° 11: Representación línea de tiempo. Período 1992-2004. Inicio de la organización formal Fecoagro Ltda. Momento de incorporación como asociadas de las cooperativas de base e hitos.



Fuente: Elaboración Propia

Las cooperativas asociadas en este periodo son: Cooperativa Progreso en Jáchal (1994); en 1996 Mercedario y Prionco en Albardón y Manos Solidarias en Caucete; en 1997 Amanecer y Doña Alicia en Albardón; en 1998 Agrosur en Pocito y 25 de Septiembre en Capital; en 1999 Isidro Labrador y La puntilla en Caucete, Del Este en Pocito y Nuevos Horizontes en Jáchal; en el 2000 Del Norte y Marisol en Albardón, Niquivil en Jáchal, Abril en Caucete e India Mariana en Pocito; en el 2001 Los Tréboles en Albardón y 21 de Septiembre en Jáchal; en el 2004 Tudcum en Iglesia y Unión del Fical en Jáchal; las ultimas dos fueron Noroeste Sanjuanino en Jáchal y Costa de Vargas en Angaco en el 2009.

*"...caímos [a la FECOAGRO] en cuna de oro por la razón de que nosotros hemos sido productores, productores de solos, productores de plantar algo y vender o no vender y andábamos mal. Y con la Feco entramos toda la producción asegurada y entramos en años buenos...nosotros entramos en los años que la Feco estaba a pleno. No faltaba nada" (Paolo – Cooperativista – Segunda etapa - 60 años)*

*"...y teníamos necesidad de conformar una cooperativa...entusiasmados ¿cierto? porque veíamos, en este caso en Las Tapias, había productores que vivían bien, bien ¿cierto? Y los nuestros, en este caso muchos eran lo que era la venta de hortalizas en fresco era una lotería, porque había años que te iba bien ¿cierto? Y años que te iba mal ojala tengas la mejor cosecha, porque aquí la venta en*

*fresco en la provincia nunca ha sido buena..." (Emiliano – Cooperativista – Segunda Etapa – 55 años)*

*"Bueno nosotros empezamos con, como grupo en el 98', sembramos primavera – verano 98', 99'. Eh, el primer cultivo fue verano...estuvimos hasta el 2000 que ya se conformo legalmente la cooperativa." (Juan – Cooperativista – Etapa Consolidación – 50 años)*

El contexto económico, político y social era muy diferente. Durante este periodo la organización obtiene de financiamiento externo y propio los recursos para su capitalización. El primer hito de esta etapa lo marca la obtención de un Diferimiento Impositivo, en el marco del **Proyecto de Promoción y Planificación Económica** de la Provincia de San Juan<sup>118</sup> cuyo objetivo principal era la compra de tierras para la producción de las Cooperativas (salir de los altos costos que se pagaban por los arrendamientos)<sup>119</sup>. Debido a la generación de Impuesto al Valor Agregado (IVA) de la organización Fecoagro, se pudo acceder a los beneficios de la *Ley de Promoción Agrícola*, con lo cual se difería el pago del citado impuesto. Si bien este proyecto tuvo su financiamiento en 1999, es a partir del año 1994 que la FECOAGRO va tratando en las diferentes reuniones del C.A. este tema. Es así que en Septiembre de 1994 se convoca a una Asamblea Extraordinaria, para aprobar las gestiones en relación a esta promoción<sup>120</sup> y comenzar a ver posibles terrenos para su compra. Este Proyecto de Promoción permitió que Fecoagro comprara a su nombre un total de 550 has de tierras, que fueron cedidas en comodato a las Cooperativas para su trabajo de producción (y en algunos casos también de vivienda de algunos asociados). Las Cooperativas hacían una cancelación anual del 10 % de su producción anual como forma de ir pagando, en cuotas, estas tierras. El valor que se tomó fue el "valor nominal" de las tierras (valor de compra).

---

<sup>118</sup> "Otro aporte importante que marcó un cambio en nuestra organización fue el Proyecto de Diferimiento Impositivo. Debido a la generación de Impuesto al Valor Agregado (IVA) de la organización FECOAGRO Ltda. se pudo acceder a los beneficios de la **Ley de Promoción Agrícola en la Provincia de San Juan** con lo cual se diferió el pago de dicho impuesto, esto permitió la compra de terrenos para cultivo. Estas están a nombre de Fecoagro pero fueron cedidas por comodato a 18 cooperativas las que amortizan su valor con el 10 % de la producción anual, contra 25 y hasta el 50 % que pagaban en concepto de arrendamiento (**Año 1999**). Esto significó que hoy existan **500 has de tierra cultivable en manos de algunas cooperativas asociadas a la organización**".

<sup>119</sup> En algunas zonas de San Juan se llegaron a pagar por arrendamiento, el 40 % del valor de la producción anual. Los valores promedios oscilaban entre el 12 y el 25 %.

<sup>120</sup> Esta Asamblea Extraordinaria debe realizarse ya que el art. 55, inciso i) de los Estatutos Sociales requiere una autorización previa de la asamblea de asociados para adquirir bienes que superen el 25 % del Capital Social suscrito.

### **V. A. 2 El Proceso de Complejización de la estructura Organizativa.**

Para estas actividades mencionadas en detalles, la FECOAGRO fue desarrollando desde 1992 una estructura operativa que requirió la contratación de personal. Hoy trabajan en relación de dependencia y al servicio de 30 cooperativas de primer grado alrededor de 70 personas desde administrativos, técnicos, personal de campo, tractoristas, camioneros, etc.

Lógico es pensar que esta estructura requirió un organigrama de funcionamiento y la diferenciación de roles. Podríamos mencionar que este organigrama fue también cambiando a medida que cambiaba la organización (incorporación de nuevas cooperativas).

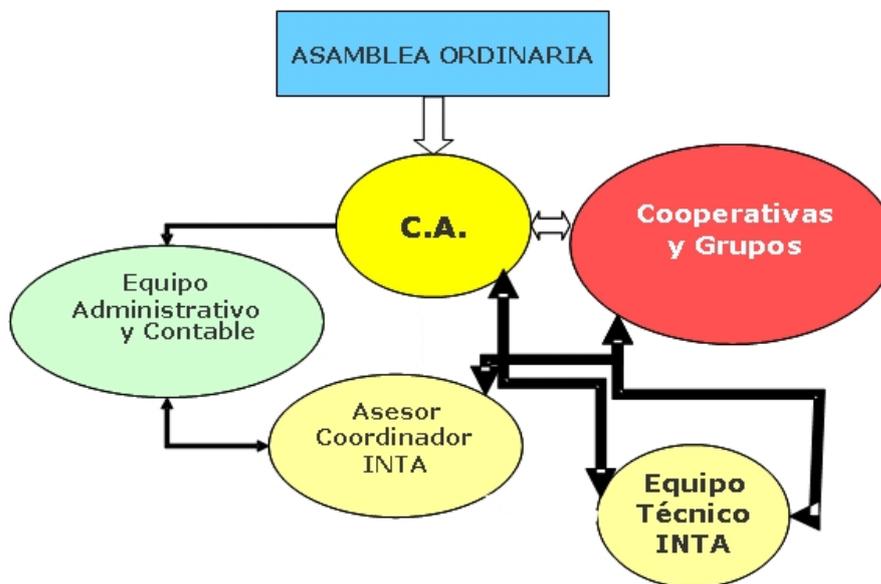
La **Figura Nº 12** intenta reflejar los primeros años de la FECOAGRO donde tuvieron una participación activa todos los involucrados en casi todas las instancias. El Consejo de Administración (formado por representantes de las Cooperativas: Del Carmen Angaco, Villicum, Las Tapias, Las Tierritas, La Mariana y Nueva Esperanza), la sindicatura (representada por: Valles Iglesianos y Coopac), el equipo técnico (formado por cuatro técnicos extensionistas de INTA) y los administrativos (dos contratados), conservaban una interrelación explicitada tanto en las reuniones como el lo cotidiano. Las cooperativas (en ese momento nueve) eran visitadas y acompañadas diariamente y había una exclusividad total entre el técnico y las cooperativas.

Según las actas del C.A. se puede apreciar una función compartida entre técnicos y cooperativistas. Tanto las actividades de operativas como de coordinación de acciones era habladas en esas reuniones y decididas allí. No se registran, en los primeros cinco años de funcionamiento, instancias de votación por disensos. Regia el estatuto original aprobado en Diciembre de 1992<sup>121</sup>. La actividad de Consejero no tenía, en esta instancia, remuneración alguna y sus encuentros se celebraban quincenalmente.

---

<sup>121</sup> Anexo

Figura 12. Representación del primer Organigrama de funcionamiento de Fecoagro. Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de documentos<sup>122</sup>.



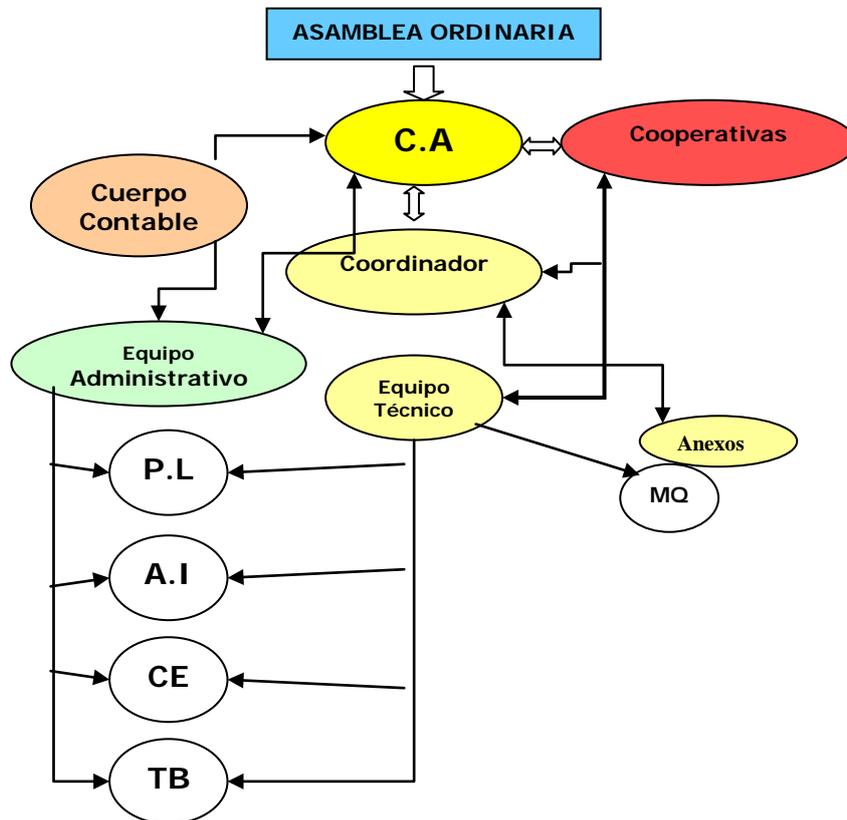
Las actividades del equipo técnico iban desde el apoyo a las cooperativas, la administración en Fecoagro y la organización postcosecha de la semilla (calidad, almacenamiento, análisis, etc.). Se mencionan en las actas, algunas instancias de gestión, pero siempre acompañados por algún miembro del C.A. No había dentro de este equipo técnico inicial actividades asignadas específicamente. En los inicios de Fecoagro, todo el personal profesional era del INTA.

A través de sus actas del C.A. se visualizan estos procesos. Además de atender a las necesidades de las cooperativas primarias, era necesario la estructuración operativa de Fecoagro. Es así que el C.A. toma decisiones de un ordenamiento administrativo, de la contratación de un contador público, el régimen de trabajo en la sede, el personal y su remuneración, el ordenamiento de los servicios de maquinaria agrícola, la apertura de una cuenta en el Banco Credicoop Coop. Ltda. También resuelve temas de producción y comienza a pedir información regular de las cooperativas.

Este primer esquema de funcionamiento (Figura 12) va siendo, debido al ingreso de nuevos grupos y cooperativas entre fines de los 80 y principios de los años 90', un poco más complejo (**Figura 13**). Respondió tanto al crecimiento cooperativo como al surgimiento de nuevas actividades que se iban proyectando y sobre todo la adquisición del "Campo Experimental" mencionado en el apartado anterior.

<sup>122</sup> Abreviaturas: C.A: Consejo de Administración

Figura 13. Representación del segundo esquema de funcionamiento de Fecoagro. A fines de los años 90'  
<sup>123</sup>. Fuente: Elaboración Propia



Si bien la actividad principal seguía siendo la Semilla Hortícola de venta fraccionada, comienza a surgir, con relevancia, una actividad que aprovechaba insumos que se descartaban en la producción de semilla de verano (pulpas de frutos). Se denominó internamente a esta actividad como “Agroindustria” permitiendo así diversificación productiva y dando mayor empleo.

La actividad “Agroindustria” se desarrolló desde el principio de la organización como autoconsumo de las familias y es una tradición en San Juan. Fue un “espacio” especialmente de mujeres, que ocupaban lo que sobraba de la extracción de semilla (pulpa de tomate, pulpa de zapallo), como así también frutos de la zona (especialmente membrillo, durazno, ciruela, damasco, higo, alcayota y uva). En el año 1998 se comienza una tarea intensa de reorganización de esta actividad en pos de la

<sup>123</sup> Elaboración propia en base a documentos de Fecoagro. Abreviaturas: C.A: Consejo de Administración; P.L: Planta de Limpieza; A.I: Agroindustria; CE: Campo Experimental ; TB: Tambo Ovino y MQ: Servicio de Maquinaria Agrícola

calidad y su comercialización. Se unifican protocolos de elaboración de productos en forma colectiva, se realizan capacitaciones prácticas, se elaboran los costos y se registran los establecimientos y los productos. La actividad era supervisada, antes del año 1998 por una técnica de INTA pero luego Fecoagro contrató un profesional de exclusividad para esta actividad.

Una perspectiva de su importancia lo reflejan los números para el año 2008. El Plan de Producción, considerando la proyección de ventas, permitió la elaboración de 53.500 frascos de 454 gramos, 3.100 unidades de kilo y medio, otros 4.400 frascos de tres kilos y 150.000 botellas de salsa de tomate (que fue vendida a la Cooperativa Hogar Obrero de Bahía Blanca). En este mismo periodo la actividad era realizada en ocho cooperativas.

Otra actividad que requirió un proceso de inversión y de contratación de profesionales fue la Quesería Ovina. Con el apoyo del **FONCAP**<sup>124</sup> (año 2001) se construyó un Tambo Ovino destinado a la producción de Quesos de Oveja. Esta actividad es nueva en la zona de Cuyo, dadas las condiciones climáticas para producción Ovina. La Quesería Ovina, actividad que se desarrolla en la sede de Fecoagro. Se comenzó con un plantel de 70 madres, en el 2003 la majada era de 122 ovejas en ordeño con 11.000 litros de leche ordeñados<sup>125</sup>. Todos estos productos tienen un circuito de comercialización externa (los que cumplen con los permisos) e internas (solo a las cooperativas asociadas). En el año 2010 se ganó la Medalla de Plata del Concurso Mercoláctea 2010 de alcance Nacional. Fecoagro contrató para este sector un médico Veterinario y un Licenciado en Alimentación.

Esta diversificación de la producción produjo una complejización de la estructura de funcionamiento, Los equipos técnicos, administrativos y contables debieron también crecer.

Fecoagro comenzó a poder financiar la contratación de profesionales (año 1997), aunque el INTA seguía aportando sus técnicos a través del Proyecto<sup>126</sup> de la Unidad de Minifundio y de Cambio Rural. Este equipo técnico tenía uno a dos representantes en las reuniones del C.A: con voz pero sin voto.

---

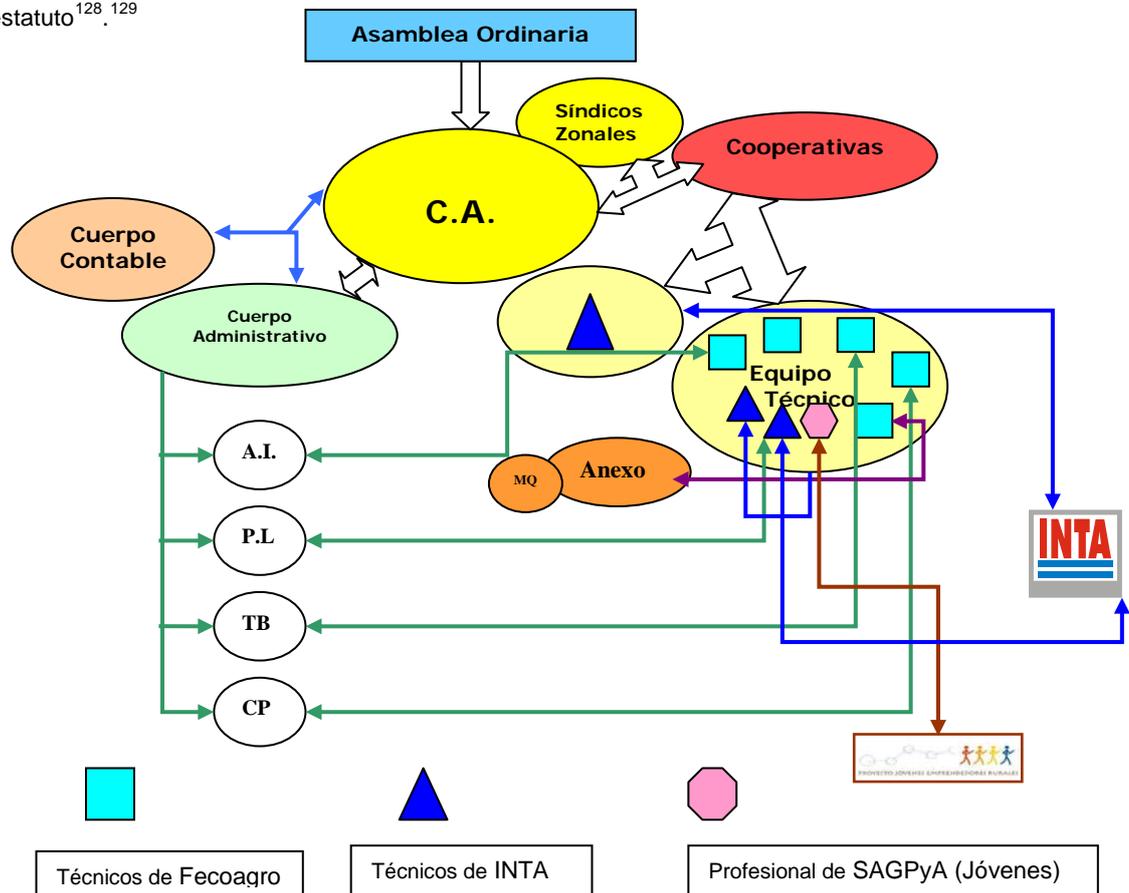
<sup>124</sup> FONCAP . Fondo de Capital Social S.A.

<sup>125</sup> REVISTA FECOAGRO San Juan Ltda. Solidaridad, Democracia, Igualdad, ayuda Mutua, Responsabilidad, Equidad. (2008) p 21.

<sup>126</sup> Proyecto "Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan" que se inicio en 1988 y tuvo dos reformulaciones hasta el año 2008 que no se reformulo mas.

En el ámbito institucional se realiza la primer modificación del estatuto de Fecoagro (Año 2000)<sup>127</sup> luego de varios reclamos por parte de las asociadas en relación a la mejora en el funcionamiento operativo. El nuevo estatuto modifica la cantidad de representantes del C.A. y de la Sindicatura, pasando esta última a ser Colegiada (Tres Síndicos Titulares y Tres Suplentes), con lo cual se aumenta la cantidad de cooperativas representadas que suman entre los dos cuerpos un total de quince (15). Esta modificación vigente desde el 2000 es implementada a partir del 8 de diciembre del 2001. Este cambio de estatuto y el ingreso de diez (10) nuevas cooperativas y mas de ocho (8) grupos pre cooperativos se reflejo en la estructura de funcionamiento.

Figura 14. Representación del tercer esquema de funcionamiento de Fecoagro, posterior a la reforma del estatuto<sup>128 129</sup>.



<sup>127</sup> Se modifican algunos artículos mediante una Asamblea Extraordinaria del 26 de Agosto del 2000 con dieciocho cooperativas asociadas a Fecoagro

<sup>128</sup> Elaboración propia a partir de investigación de documentos.

<sup>129</sup> Aclaración de Abreviaturas: C.A: Consejo de Administración; P.L: Planta de Limpieza; A.I: Agroindustria; CP: Campo Anexo; TB: Tambo Ovino y MQ: Servicio de Maquinaria Agrícola. Triangulo: Extensionistas INTA, Cuadrado: Extensionistas Fecoagro y Pentágono: Facilitador SAGPyA.

Se remunera la actividad de Consejero haciendo coincidir con el de Obrero Rural (Lucro cesante) y se cubren los gastos de representación ante viajes a otros lugares de la provincia o fuera del país (año 2000).

Comienzan a desarrollar estrategias de comunicación interna. Durante el año 2000 se expresa en el libro de Actas de C.A. (acta N° 192 – art. 3 - Reuniones de C.A.) tratando de implementar un acercamiento hacia las cooperativas asociadas. Es así que deciden trasladar las reuniones periódicas a los lugares de las cooperativas

Durante el 2001 y luego de varias reuniones, el C.A: con el equipo Contable modifican el Reglamento de Créditos que estaba en funcionamiento desde el año 1993 a los efectos de mejorar la operatoria. Este reglamento es aprobado luego en Asamblea Ordinaria.

A partir de los relatos de los entrevistados, podemos observar la forma y los temas que se trataban en esos momentos.

*“...eh el segundo consejo [que participé], que habrá sido en el 2003, este, se hizo una comisión con productores que se los llamaba cuando había reunión para fijar precio de semilla. Y bueno se fue, este, quedando y algunos consejeros, o sea de esos mismos que no estaban volvieron al C.A. y esa comisión se perdió. No habría que haberla dejado disuelto.” (Juan – Cooperativista – Segunda Etapa – 50 años)*

*“...nos reuníamos todos los lunes, que me parece espectacular, es mas, yo fui una de las que se opuso dividir el consejo, por ejemplo lo dividís en tres grupos y unos se juntan el lunes, otros el martes, otros el miércoles o, o por medio...Entonces yo dije no aca todos vamos a saberlo...” (Luciana – Cooperativista – Segunda Etapa – 49 años)*

*“...Eh, aparte no soy yo el que decide.... Siempre el consejo es el que, y realmente creo que es una, una buena, como podría decir, de no llegar a votaciones dentro del consejo. Siempre se ha consensuado, así hemos llegado a, se ha hablado...” (Juan – Cooperativista – Segunda Etapa– 50 años)*

Es en esta etapa donde el C.A. (mediante aprobación de Asamblea) crea el **“Fondo de Salud” solidario**, con el aporte del 3 % de la producción anual de cada cooperativa. Este fondo cubre medicamentos, con un porcentaje de cobertura del 60 %<sup>130</sup>. También se desarrolla la entrega de **“Kit Escolar”** a los niños/ as asociadas o hijos de asociados de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria y una **Beca de Estudio** para

<sup>130</sup> Este Fondo es Solidario ya que cada Cooperativa recibe lo que necesite sin relación alguna con el aporte que realizo.

aquellos que cursaran sus estudios Terciarios y Universitarios. En el año 2010 esta beca llegó a 42 Jóvenes y 221 Kit escolares<sup>131</sup>.

Durante los años 2004 al 2009 se desarrollo una inversión, con **fondos propios de Fecoagro**, en **Vivienda Rural**, legando a construir cinco en total. Se construyeron tres en terreno de Fecoagro y donde producen las Cooperativas (Las Tapias, Proinco y Los tréboles en Albardón) y dos en terrenos propios de asociados (Cooperativa Amanecer, Albardón y Coop. Isidro Labrador, Caucete). Estas casas fueron diseñadas de adobe, con ambientes amplios y sin peligro de colapso ante los sismos.

El C.A. prueba a lo largo de estos años, diferentes modos de funcionamiento para atender las demandas de todas sus asociadas y estar en conocimiento de los problemas. Es así que desde 2008 implementa en forma mensual (o bimestral) reuniones con los presidentes de cada cooperativa.

*“...Uno de lo que se tomó este año que se paso [2008] y que dio buen resultado, fue de tener reuniones periódicas con los presidentes de las cooperativas, digamos nosotros teníamos cada mes, mes y medio reunión con todos los presidentes donde se iba trabajando y marcando de alguna manera los lineamientos... se les informaba y se le daba actividades a ellos para que dentro de su cooperativa realicen, posteriormente a eso, bueno se pedía como un informe cooperativa por cooperativa tanto en la parte productiva, en la parte social, como va el tema de actas, por ahí la parte de secretaria que es un de los problemas o falencia que se tiene, y bueno ver que se va a ir mejorando, y cual es la problemática a nivel producción, a nivel general y entre todos se consensuaba. Bueno, hubieron cosas que se pudieron realizar y había otras que quedaron en el camino, pero por lo menos fue consensuado entre todos y no fue algo de algunas cooperativas, porque el consejo son quince consejeros y cooperativas tenemos treinta de las cuales tenemos quince cooperativas que no tenemos representantes, así que por eso se optó por ese sistema...” (Sebastián – Segunda Etapa – 30 años)*

El equipo técnico experimenta un proceso de especialización de las tareas y de aumento en el número de profesionales. Cinco profesionales contratados por Fecoagro, Tres (3) de INTA a través del los P. I. “Sistemas Cooperativos de San Juan” y unos años mas tarde, dos de la SAGPyA en un Proyecto piloto de “Jóvenes Emprendedores Rurales” (2006). El equipo técnico tenía a cargo el asesoramiento de las cooperativas y algunos realizaban funciones de apoyo técnico dentro de las estructuras formales (Planta de Limpieza de Semilla, Agroindustria, Comité de Crédito,

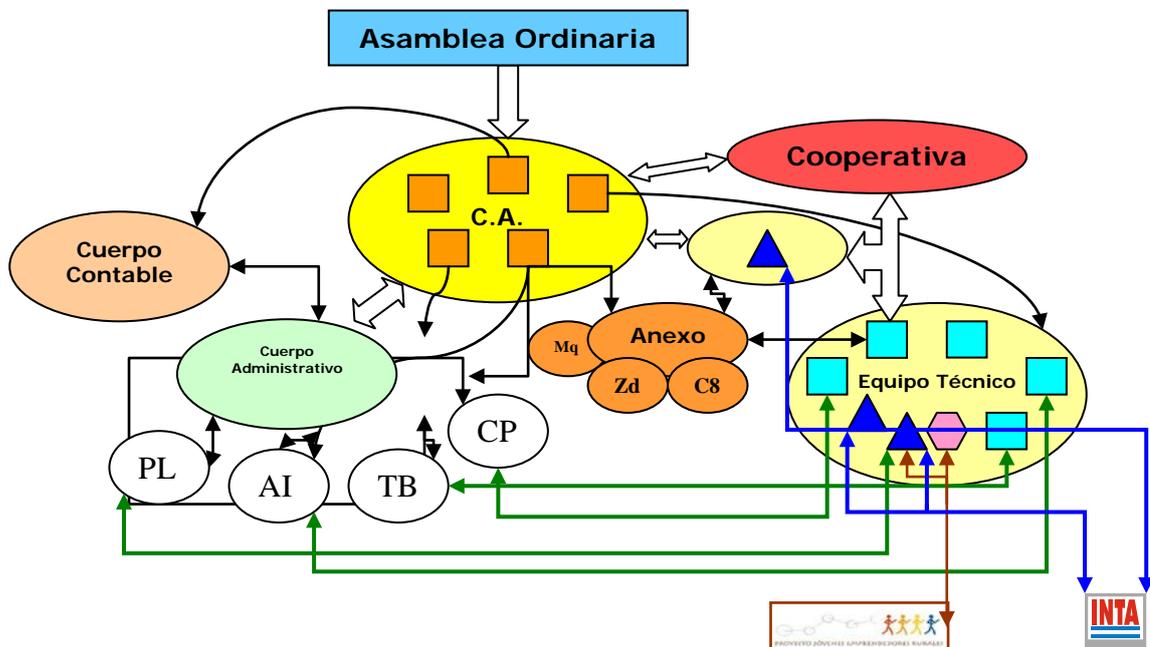
---

<sup>131</sup> La beca tenía en el año 2010 un valor de \$ 100 Bimestral y el Kit escolar contemplaba cuadernos, hojas, carpetas, reglas, compás, lápices y lapiceras.

Campo experimental, Servicio de Maquinaria, Responsables Técnicos de Producción y de Colección de Semilla, Responsable Técnico ante el INASE<sup>132</sup>, etc.).

En el año 2010 el C.A., en una reunión de C.A. y por decisión propia, implementa un esquema que plasma en un acta. Reorganiza el funcionamiento de Fecoagro en su estructura operativa y establece la presencia de dos o tres consejeros en cada una de las áreas de la institución. Es decir, asigna a cada consejero una tarea dentro de la estructura operativa, teniendo como actividad la de conocer en especial cada área asignada y de informar directamente al C.A: los problemas o las actividades de cada área. Es así que en las reuniones del Equipo Técnicos comienzan a participar los Consejeros, como en otras áreas (Administración, Tambo, Planta de Limpieza, Agroindustria, Contaduría). Si bien la figura del Tesorero ya tenía participación en el Área Administrativa, se especifican las acciones del C.A. en las otras áreas mencionadas. Esta complejización y especialización del C.A: se refleja en la Figura 15.

Figura 15. Representación del tercer esquema de funcionamiento de Fecoagro, Resolución del C.A: del 2010<sup>133</sup>.



<sup>132</sup> INASE: Instituto Nacional de Semillas

<sup>133</sup> Elaboración propia en base a documentos.

Este esquema logro implementarse con periodicidad en las áreas de Agroindustria y en las reuniones del Equipo Técnico (Año 2010).

*“..se ha, se hizo una distribución, digamos, dentro del consejo de algunos consejeros, bueno, a las áreas de planta de limpieza, otros agroindustria, administración, eh, estudio contable, el auditor, eh secretario institucional. Bueno nos hemos repartido las tareas. Eso hace poco, o sea hace tiempo que lo veníamos programando, pero se puso en practica hace poco, un par de meses. Que yo creo que eso, cuando se aplique bien va a ser bueno...particularmente creo que va a dar buen resultado...Si, si. Si eso [esa resolución] lo [la] tomo el Consejo...” (Juan – Cooperativista – Segunda Etapa – 50 años)*

## **V. B CONSTRUCCION DE ALIANZAS**

### **V. B. 1 Relaciones Internacionales y Fecoagro**

En el marco del convenio celebrado entre la República Bolivariana de Venezuela y el programa Misiones Internacionales (MI) del INTA, FEOCAGRO fue invitados a mostrar la experiencia cooperativa para técnicos, funcionarios y productores de ese país (entre 20 y 25 personas por delegación). Esta actividad se puso en marcha desde el año 2007 a través de cursos. Hasta el 2010 se habían realizado cinco (5). “Cooperativismo para pequeños productores” y “Producción de semillas hortícola en un sistema cooperativo”.

La relación con el Estado Nacional (ver siguiente punto), la experiencia en el fraccionamiento de semilla permitió en los últimos cinco años (desde el 2006), a través del Programa de Cooperación del Estado Argentino, la exportación de Semilla a Haití en los Kits de Colecciones .

### **V .B. 2 EL Estado Nacional y la “Colección de Semillas”**

La primera gran alianza de Fecoagro fue con el Estado Nacional. Esta primera alianza en el año 1990 significo el fraccionamiento de variedades de semilla hortícola, en un Kit (denominado **Colección de Semillas**) que era repartido en todo el territorio Nacional a través del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, para el Plan de Nacional Seguridad Alimentaría, por medio del Programa Pro Huerta. La entrega de estas “colecciones” tenia (y tiene) como objetivo las familias rurales y urbanas con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).

Hasta ese momento la venta de semilla era a granel y solo se registran en este sentido una venta de semilla de Cebolla a las firmas del mercado nacional y un

convenio con una empresa Japonesa para la producción de Semilla Híbrida de Cebolla. Ambas estrategias no se repitieron en los años siguientes.

Es decir que para Fecoagro Ltda. esta alianza significó, desde sus inicios, la ocupación de mano de obra de sus asociados. El fraccionamiento de semilla se realiza manualmente por las mujeres e hijos de los agricultores en sus lugares, lo que significa una diversificación en las actividades de las cooperativas asociadas. Según su Revista (2008) la semilla producida por las cooperativas asociadas es distribuida desde la Sede de Fecoagro a cada cooperativa asociada para su fraccionamiento, *“lo que genera trabajo genuino a más de 350 mujeres durante cinco meses al año para la producción”* que durante la campaña Primavera – Verano del año 2005 alcanzaba una cantidad de 662.000 Kits de Colecciones y este valor llegó a durante la campaña 2008 a *“1, 5 millones de kits anuales entre las dos campañas”*<sup>134</sup>

La negociación de la venta de semilla con el estado tiene varios puntos flojos para la organización. La primera es que se trata de una Licitación Pública, lo cual significa la posibilidad de perder esta instancia en su totalidad o en forma parcial como ocurrió en el año 2004. En esa temporada se perdió (por presencia de un competidor) el 40 % de la Colección Hortícola. Esta situación, según las actas, requirió de una estrategia de gestión con el Ministerio y el INTA. A partir de allí, estas licitaciones protegió a los productores de todo el país por sobre los comercializadores.

### **V. B. 3 El Estado Provincial y el Microcrédito**

Si bien a lo largo de su historia institucional existen varias acciones que vinculan Fecoagro con el Gobierno de la Provincia, es el Microcrédito quien le otorga un respaldo y una visibilidad nueva dentro de San Juan y que expande sus alcances fuera de la organización.

La Ley Nacional N° 26117, legítima desde el 2006 la herramienta del Microcrédito para entidades sin fines de lucro. Este hecho marca un hito en la historia de Fondos de Financiamiento Nacional. Argentina es el **primer país latinoamericano** que posee una Ley de Microcrédito. Para que esta herramienta sea utilizada en cada provincia debían conformarse los Consorcios de Gestión Provincial que convocaran a organizaciones e instituciones públicas y privadas quienes tenían la tarea de reglamentar su funcionamiento. En San Juan este Consorcio funcionó, desde el 2006, bajo la presidencia del Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social y lo

---

<sup>134</sup> REVISTA FECOAGRO San Juan Ltda. 2008. Solidaridad, Democracia, Igualdad, ayuda Mutua, Responsabilidad, Equidad. 21p

conformaban además la Universidad Nacional de San Juan, el Ministerio de Producción Provincial y FECOAGRO Ltda.

Este Consorcio de Gestión provincial NO otorga directamente los Microcréditos sino que lo hace a través de Organizaciones Ejecutoras (ONG, Cooperativas, Fundaciones, Etc.). Fecoagro, con la experiencia que desarrollo, con el crédito del BID, a través de la creación del Fondo Rotatorio de Pequeños Créditos, elabora un proyecto para presentar ante este Consorcio y consigue se la primera O. E de San Juan, destinada a entregar Microcréditos a Cooperativas Asociadas, Cooperativas NO Asociadas y Productores individuales de toda la provincia de San Juan<sup>135</sup>. Este fondo estaba en pleno funcionamiento en el 2010.

#### **V. B. 4 Las Instituciones, las Empresas y Fecoagro**

Durante la etapa de acción colectiva y una vez formalizada como Cooperativa de Segundo Grado, su red vincular institucional apoyó principalmente los procesos de capacitación, comercialización y de financiamiento. Es así que en las actas y el sus publicaciones se registra una larga lista de las mismas y de su accionar conjunto. Son algunos ejemplos de ello: La Universidad Nacional de San Juan a través de sus Facultades de Ciencias Sociales, Arquitectura, la Dirección de Cooperativas de la Provincia de San Juan; Bodega Peñaflores; Ministerio de Educación Provincial a través de su Programa Provincial de Alfabetización de Adultos (PRO.P.A.A); Caritas San Juan; Fundación de Acción Cooperativa y Mutual (FUNDACYM 1995); Colegio Don Bosco: EXPOFRUT; Hiper Libertad de San Juan; INACYM; Universidad Católica de Cuyo (UCC), PROAME (Recuperación de la Familia Biológica del menor); JICA (Agencia de Cooperación Internacional de de Japón)<sup>136</sup>; Cooperativa Río Paraná de Misiones (TITRAIJU), Cooperativa TRANCAS (Tucumán); INAES<sup>137</sup> (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social); SOL – FRUT.

### **V C DE SU CUANTIFICACION PRODUCTIVA**

#### **V .C. 1 La Experiencia de Exportación.**

En relaciona la venta de Productos de Fecoagro, se tuvo la experiencia de exportar a Brasil, Bulbos de Cebolla en los años 1996 y 1997. El primer año se enviaron 350.000 Kg. y el segundo por 640.000 Kg. Luego el precio de la Cebolla no fue compensatorio y se abandonó esta salida. También hubo una exportación de Ajo a

<sup>135</sup> El Microcrédito estaba destinado a Productores de la Agricultura Familiar.

<sup>136</sup> Se adjudica un subsidio para la construcción de un Centro de Capacitación (2005)

<sup>137</sup> En el 2005 se inicia el trámite de pedido de subsidio para FECOAGRO Ltda. por un monto total asignado de \$ 662.300. Se destino a la diversificación de la Producción y al Centro de Capacitación para el Nuevo Cuyo.

Brasil (1997 – 1998) con un peso de 150.000 Kg. y en las mismas condiciones que la Cebolla.

### **V .C. 2 La Semilla**

La producción y cosecha esta a cargo de las cooperativas. Estas entregan (por estatuto del 2000) el 100 % de la producción a Fecoagro, quien ofrece el servicio de limpieza, análisis y almacenamiento. Todo este circuito tiene un seguimiento que es responsabilidad de los asociados de las cooperativas y del equipo técnico. La individualidad de la semilla<sup>138</sup> se mantiene hasta la etapa de venta.

La semilla base de producción fue desde los inicios, de origen INTA, y cuando esto no se consiguió se utilizaban otros orígenes de multiplicación abierta. Se produjeron desde el principio, semillas de **variedades**. Esto permitió a lo largo de 20 años que se mantuvieran algunas especies que se habían dejado de producir a nivel nacional. La situación del INTA desde el 2005 permitió una nueva vinculación tecnológica haciendo hincapié en este rubro.

La planificación de la producción tiene una etapa de cálculos del equipo técnico y luego una etapa de consulta y ajustes por parte de las cooperativas primarias y del C.A. Este proceso se realiza dos veces al año y tiene una alta variación que depende de las proyecciones de ventas y del stock. Según una publicación de FECOAGRO (2008), la superficie de semilla plantada en la campaña 2007 alcanzo un total de 248 hectáreas (has) para el Otoño – Invierno y para la temporada Primavera – Verano 2007/2008 este valor era de 253 has.

Además de un seguimiento, la semilla cosechada, debió cumplir algunos requisitos para su entrega en la Sede Fecoagro. Esto fue reglamentado y aprobado por el C.A. en el año 2004. El procesamiento de semilla en la “Planta de Limpieza de Semilla” propia, arrojó un total de semilla limpia, para los años 2007 y 2008, de 200.000 kilos. Esta etapa tenía su cierre una vez que se obtenían los análisis de su estado de Poder Germinativo (PG) y Pureza Varietal. Este circuito continua vigente al 2010

## **V. D EL PROYECTO CON LOS JOVENES.**

En el año 2005 el Ministerio de Agricultura de la Nación, con financiamiento de Banco Mundial (BM) y a través del PROSAP (Programa de Servicios Agropecuarios Provinciales), lanza un Proyecto PILOTO de “Centros de Desarrollo Emprendedor”. La

---

<sup>138</sup> La identificación de los toes contempla: Nombre de Productor, Cooperativa, Especie y Variedad y año de Producción. Para ello existe un Software donde además se registran otros datos.

FECOAGRO fue elegida como uno de esos diez (10) centros pilotos en Argentina. Esta fue la oportunidad para formalizar la capacitación y el trabajo coordinado con jóvenes cooperativistas. Es así que se desarrollaron, desde ese año, talleres de capacitación en gestión cooperativa. El programa proveía de Recursos Humanos y la organización puso a disposición otros recursos para la operatoria.

Esta actividad requirió la coordinación ente los objetivos del programa y las necesidades de la organización. Desde el 2008 participan como equipo coordinador de este programa una facilitadora contratada por el Programa Jóvenes Emprendedores Rurales (JER) y un integrante del equipo técnico perteneciente a INTA.

Los jóvenes que participaron en las instancias de capacitación, siguieron sus actividades dentro de las cooperativas, diversificaron algunas actividades y otros crearon nuevos grupos como es el caso de “Jóvenes Visionarios” (Granja) ) y El Fortín (Huevos de Codorniz) en Albardón, Grupo Nueva Sabia Joven (Venta de Huevos) en Rawson y el Grupo “Crear” (Turismo Rural Comunitario) en Jáchal. Algunos iniciaron procesos de formación dirigencial dentro de los Centros Juveniles de la Federación Agraria Argentina (FAA) en el 2007, en los Foros de Agricultura Familiar (Foro AF) y en el INTA.

Esta formación fue la base del espacio de los jóvenes en el C.A. En el 2008, cinco (5) de los jóvenes que fueron elegidos por sus cooperativas primarias y luego por la Asamblea de Fecoagro para desempeñarse como Consejeros.

## **V. E DE LOS TRADUCTORES<sup>139</sup>.**

En este camino de aprendizaje colectivo, la mirada de este trabajo se centra sobre el Consejo de Administración ya que es el órgano de ejecución de las políticas de cualquier organización Cooperativa. Pero en el Caso de Fecoagro esta constituido por representantes de las cooperativas asociadas (cuyo mandato no puede renovarse por más de dos períodos)<sup>140</sup> desde su origen hasta la actualidad. Ningún técnico, ni administrativo, ni funcionario de la organización puede ser consejero y esta particularidad le otorga a los Consejeros elegidos un rol fundamental en la gestión de

---

<sup>139</sup> Según Ghezan, Mateos y Acuña (2005). Alianzas Público Privadas para la Innovación Agroalimentaria. Ediciones INTA. pp 14 “*La Traducción se entiende como la operación de obtener un lenguaje común que permite establecer un lazo inteligible entre visiones heterogéneas...es evolutiva, dado que el compromiso que se establece resulta de interacciones, negociaciones mas o menos difíciles, mas o menos largas, donde se ajustan las visiones iniciales de los actores*”.

<sup>140</sup> Inicialmente eran cinco miembros (titulares y suplentes) y dos síndicos (titulares y suplentes), hoy están representadas diecinueve (19) cooperativas en diferentes cargos.

esta Organización Cooperativa. Esto no está previsto ni en la ley de Cooperativas, solo tiene una mención en el Capítulo 6, art. 47, g) donde expresan que no pueden ser consejeros/as aquellas personas que perciban sueldos, honorarios o comisiones de la organización (salvo la retribución que puedan recibir los propios consejeros en el cumplimiento de su actividad institucional).

Los primeros representantes de las cooperativas en el consejo (Consejeros Pioneros o Fundadores) eran productores minifundistas y/o desocupados que de golpe se encontraron con un rol nuevo: gestionar una organización común, decidir por todos y cumplir los valores de democracia, equidad y solidaridad principalmente. Los representantes de las cooperativas “fundadoras” son asociados mayores de 55 años, con un desgaste de representatividad y una edad próxima a su jubilación. Su percepción de la organización, a mi entender, está más cercana a sensaciones de “lucha, subsistencia, trabajo y sacrificio”.

En la actualidad forman parte del CA representantes de cooperativas que iniciaron el proceso organizativo como de aquellas se fueron sumando a lo largo de estos casi veinte (20) años de proceso de organización colectiva. Hoy una de esas cooperativas más nuevas tiene, en su representante, una de las figuras más relevantes de la organización.

Otros traductores fueron los extensionistas institucionales de diferentes ámbitos: político estatal (municipio), eclesiástico (iglesia) y de institución estatal (INTA). Desde el inicio del proceso de conformación de la primera cooperativa hasta hoy, tienen un **rol legitimado** aunque algunos de ellos no tengan una representatividad dentro de la organización.

## **CAPITULO VI**

### **VISIONES EMERGENTES**

#### **VI. A DEL PRESENTE CAPITULO**

En el presente capítulo, es nuestra intención rescatar minuciosamente los relatos de cada uno de los actores que fueron entrevistados para el trabajo de tesis. Es en cada expresión, donde se descubren sentidos, estrategias, pasiones y dolores.

La estructura del capítulo refleja la investigación de lo que denominamos Grilla de Análisis<sup>141</sup>, y resaltada la fracción de análisis al comienzo de cada apartado para que el lector encuentre un camino continuo en la lectura, es en realidad un dispositivo que acompaña el análisis y justifica el orden en que se presenta. Cada frase transcrita textual, que acompaña al análisis del caso Fecoagro, resalta, en su expresión más genuina, lo expresado por un/a entrevistado/a y es representativo de expresiones de otros/a en relación al mismo tema. En los casos en que esto no fue posible, recurrimos a varias expresiones que dan cuenta de lo sucedido y expresan, en su conjunto, la mirada de la gran mayoría.

El siguiente capítulo se presenta en cinco apartados: 1) Sobre los “Extensionistas Externos Institucionales”. Su vida, sus inspiraciones y el inicio de la acción; 2) De los “PIONEROS”. Sus vivencias y su transformación en actores colectivos; 3) Sobre el proceso de Organización Colectiva; 4) De los Modelos de Funcionamiento Operativo de los CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN (C.A.) de Fecoagro y 5) Finalmente la Percepción de la Situación actual (Escalera de Cantril)

---

<sup>141</sup> Detallada en Capítulo II Objetivos y Metodología.

## **VI. B. LA GENESIS DESDE LOS ACTORES. SUS INSPIRACIONES Y EL INICIO DE LA ACCIÓN.**

Nuestra búsqueda, en los “extensionistas externos institucionales”, fue encaminada a descubrir que situaciones, vivencias, experiencias o historia personal había detrás de estos actores y si se proyectaba al plano de la acción colectiva.

¿Descubriríamos ciertas ideas e imagen generadoras de la movilización de los actores? ¿Perduraría esa energía a través de los años como “**magia institucional ó encantamiento**”?

Para ello nos permitimos hacer una recorrida que nos iluminara en esta búsqueda. Rescatamos en este apartado relatos de la vida profesional y de la inspiración que los movilizó a dar los primeros pasos en esta propuesta.

### **VI. B. 1 Sobre sus relatos de vida. “Los extensionistas externos institucionales”**

Una de las propuestas de Melucci es entender a la acción colectiva como un *“resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones”* por ello, *“no puede ser entendida como el simple efecto de precondiciones estructurales, o de expresiones de valores y creencias”*

Lo que buscamos en este momento del proceso fueron detalles, en sus relatos, que nos permitieran entender como ellos también se convirtieron en actores de este proceso colectivo. Si suponíamos eran ellos los primeros que traccionaron la idea, entonces seguramente había algo en sus relatos de vida que nos podían acercar a comprender este proceso.

Esta experiencia reunió en sus inicios a tres actores institucionales cuyas experiencias previas estaban muy relacionadas con un sentido ético del lugar que ocupaban en la sociedad, de su responsabilidad en la función que desempeñaban<sup>142</sup> y de un especial sentido por los sectores más vulnerables de la sociedad rural. Estas experiencias previas de los actores institucionales fueron, principalmente lo que **traccionó** a “los pioneros” a que pudieran lanzarse a este desafío. Sin embargo es necesario establecer que las instituciones de las cuales provenían dos de ellos

---

<sup>142</sup> Se podría pensar que el actor municipal se “prendió” a esta idea para utilizarla políticamente, pero el no ejerció, luego de este mandato, ningún cargo político en el departamento de Angaco. El extensionista de INTA ocupó el mismo puesto de trabajo, Jefe de Agencia, hasta el año 2010.

gozaban de un prestigio en el territorio. Uno de ellos rescata que esta experiencia fue un cambio en la mirada de su profesión.

Nos resulta pertinente hacer un pequeño apartado en relación al proceso de formación de dos de los tres actores institucionales quienes a través de de sus relatos de vida, nos movilizan hacia el concepto de Latour (2001) sobre Traductores.

### **VI. B. 2 La inspiración y la acción**

Quien tuvo la inspiración de realizar esta experiencia entre la comunidad y el estado que los apoyara, fue la figura eclesiástica. Si bien, como revelan los relatos anteriores, durante su función dentro de una institución estatal, había intentado formar cooperativas, fue en su labor eclesiástica, y con su red vincular institucional posterior, que logro llevar adelante la idea que dio origen a la primer cooperativa de Fecoagro. Su labor se centro en desplegar todas las acciones para poner en marcha la experiencia cooperativa - estado, pero dejo en “manos” de otra institución, como el INTA, el desarrollo de la iniciativa, desde lo productivo y lo organizativo, y su expansión en otros lugares.

#### **VI. B .2. 1 De Ingeniero Agrónomo a Monseñor**

Es interesante el relato de quien fue uno de los actores institucionales que gestó la idea y la llevo adelante pero que rápidamente cedió “la posta” a otro actor institucional. Esta corta presencia en el proceso, sin embargo, creo una magia y un mito que aún hoy es reconocida por todos los actores de Fecoagro. Su profesión de Ingeniero Agrónomo lo llevo a muy corta edad a ser Director de la Estación Experimental de San Juan (año 1964, con 28 años de edad). Tuvo la posibilidad de hacer una especialización en Europa (Francia) como genetista (1970) y aprovechar esta instancia para vivenciar y conocer lo que se estaba implementando como política hacia los pequeños productores franceses.

*...”cuando fui director en San Juan, que fue en el año 64’, era el director mas joven del INTA. Tenia 28 años Ja Ja! Pero era director interino, después lo gane por concurso”...*

*“...Los franceses eran, eran de primer nivel ¿no? Los equipos que había y, pero como yo en ese momento era director, me interese también por temas generales y me interesaba mucho el tema cooperativismo, sobre todo desde la perspectiva del cooperativismo vitivinícola, todavía no pensaba en, en la cooperativa de trabajo...”*

*...”el presidente del INTA era un Lanusse, primo del, del General Lanusse, primo del presidente [Argentino] ¿te das cuenta? Que el tipo fue, que en una visita a San Juan yo le conté que el Ministerio de Agricultura tenía un campo en San Martín totalmente abandonado y sin uso y dice che se lo vamos a dar al INTA y ahí nomás hizo, hizo los papeles y lo paso al INTA, Ja, Ja. Gracias, gracias a eso existe el campo de San Martín que ha sido para el INTA de San Juan el pulmón, porque lo ha sostenido en épocas muy duras en cuestión de la cooperadora”...*

***“...me interesaba mucho el tema cooperativismo, sobre todo desde la perspectiva del cooperativismo vitivinícola... Y entonces tuve la ocasión de aprender mucho de eso, de primera fuente de una pero, de una persona muy notable que era el, eh, el principal responsable del tema vitivinícola en el área del Ministerio de Agricultura de Francia.... Este hombre me dio media hora... y entonces hablamos del tema cooperativista y a mi me ilumino mucho sobre, sobre la situación de los minifundistas vitivinícolas de, este, San Juan, sobre lo que se podía llegar a hacer con ellos y claro descubrí enseguida... es que no se puede desarrollar, eh, una cooperativa agrícola...sin un gran apoyo estatal, un permanente, actualizado y eficaz apoyo estatal...” (Extensionista Eclesiástico – 74 años)***

Su vida cambia rotundamente a comienzos del 77', cuando decide abandonar su carrera de ingeniero y comenzar una carrera religiosa que lo encontraría a principios de los años 80' en la Parroquia de Angaco. Es allí donde conoce a los desocupados que constituyen la primer cooperativa, y con su redes de vinculación con políticos provinciales, logra el financiamiento y el empuje para la constitución de la cooperativa “Del Carmen Angaco”. Esa fue su presencia en la acción colectiva, sin embargo su accionar como cura párroco permite en contacto con otros grupos que él mismo acerca al INTA para su asesoramiento.

#### **VI. B. 2. 2 De Ingeniero Agrónomo a Actor Clave**

De profesión Ingeniero Agrónomo. Estudio en Córdoba y trabajo para el el convenio INTA – BID - Gobierno de la Provincia de San Juan. En el año 1981 ingresa como planta permanente en INTA. Paso por las Agencia de extensión de Caucete, Pocito y luego como Jefe de la Agencia de San Martín. En sus inicios en el INTA tuvo como Director al Ing. Lona, que años mas tarde los contacta para que asesore a los asociados a la Cooperativa Del Carmen Angaco. Allí comienza su vinculación con esta cooperativa y el es comienzo del, según sus expresiones, el verdadero sentido de su profesión. Es quien coordina desde el año 1988 el P. I. “Sistemas

Cooperativos de San Juan” y ese rol desarrolla dentro de Fecoagro hasta su designación como Director Interino del IPAF Cuyo (Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familia). A partir de aquí cambia su presencia en Fecoagro y su rol.

*“ a los quince años en la escuela Normal nos pidieron un trabajo que escribiéramos un artículo de algo, y yo escribí un artículo de cooperativismo porque ya en esos años, a los quince años me llamaba el cooperativismo, me decía esto es la forma, y bueno escribí un artículo para la escuela ... Pero yo tenía la idea del trabajo cooperativo y mas lo vi ahí porque ya empezaban los efectos de la concentración económica, empezaban los efectos de la globalización...”*

*“...Miren yo veía que el trabajo que a mí, me había cambiado la cosa porque esa experiencia que yo tuve en el INTA tradicional de finca por finca, de casa por casa que yo veía, ..., y yo decía yo no estoy para esto, ese señor puede tener un técnico un asesor, puede pagar, puede comprar tecnología, puede hacer lo que quiera, pero la otra gente no.*

*“...yo veía una realización mucho mas profesional, mas humana, mas íntegra en el trabajo con ellos, con la gente y en estas circunstancias...me gusta decir esta historia porque creo que ahí, es donde se producen dos visiones del extensionista: una visión de la extensión en forma individual, en forma si se quiere cómoda, porque hablar con un tipo que tiene plata y decirle que haga ciertas cosas es fácil, porque el tipo lo hace, lo ves. Y otra visión más social, mas participada, entre varios, donde tenés que empezar de niveles muy bajos, donde no había recursos para hacer, porque de alquilar la tierra para adelante todo, pedir a un amigo un tractor, un arado, pedir al INTA que me de las semillas o que me dé una posibilidad de hacer un cultivo. Entonces, todo eso eran gestiones que yo veía que daban un resultado mucho mas integral al trabajo del extensionista...”*  
(*Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años*)

*“...él cuando se ordena vuelve a Angaco como párroco (...) donde yo estaba en la agencia que tomaba San Martín y Angaco. Entonces, yo no lo había visto nunca [más]..., y un día para un auto en la puerta y se baja el (...) y me dice pasa esto, esto, hay que ayudar a los muchachos ahí que están desocupados, a ver que hacen, a vos te gustaban las cooperativas, te acordás que hiciste algo en Pocito; Si me gustan las cooperativas ,le digo; y bueno porque no venís y te los presento y les das*

*una mano a ver que sale, hasta ahí bueno, el cura Lona me presenta este grupo de catorce obreros rurales (...) Pero en realidad yo empecé a trabajar con ese grupo y ví, realmente ahí, este... a mi me cambio la vida porque me entusiasmé"... (Extensionista Institucional – Profesional – 62 años))*

Este actor es quienes Ghezan, Mateos y Acuña (2005) reconocen como actor clave. Él también esta llevando adelante un proceso de cambios dentro del su propia institución. Su crecimiento profesional se materializa con la oportunidad de ocupar otros cargos jerárquicos en otra estructura, lo que supone también una "cambio de posta" en su relación con FECOAGRO.

### **VI. B. 3 Sobre el origen de la Primer Cooperativa de Fecoagro**

Si bien esta experiencia contó con un fuerte apoyo del estado nacional, a través del municipio, esta institución no fue la que llevo adelante la propuesta sino que se sumo a las otras instituciones. Demuestran sus relatos que al inicio de esta acción colectiva, resultó fundamental no solo la confiabilidad de las instituciones que llevan a cabo la idea, sino de las personas, reconocidas en el medio, que forman parte de ellas

*..."la cooperativa del carmen Angaco **nació muy casualmente**, me acuerdo que estábamos en un almuerzo de estos, (con) Baligna de los Bloquistas(...) y entonces empezamos a hablar del tema cooperativa y era un momento en el 82' 83', en el 83' si en que la cosa estaba bastante mal (...), a Baligna se le ocurrió la idea porque yo le dije mire, el problema sabe cual es para las cooperativas de trabajo de los agricultores..." (Extensionista Eclesiástico – 74 años )*

Cuenta además, con hemos transcripto en otro apartado, que uno de los principales problemas que este actor institucional había percibido era la necesidad de apoyar, desde el Estado (como sucedía en Francia entre el 60' y el 70') la iniciativas de los pequeños productores ya que el ciclo inicial, "**hasta que no empieza a ver ingresos básicamente por lo menos la primera cosecha**" es su expresión, tiene grandes posibilidades de fracaso cualquier emprendimiento independiente. Fue a través de estas expresiones y de las vinculaciones de los actores que se consigue un apoyo Estatal para iniciar las actividades de la Cooperativa de Trabajo "Del Carmen Angaco" como inicio de una experiencia, por entonces no se hablaba de una organización de mayor envergadura sino de replicar

la ayuda del estado en otros departamentos de la provincia y crear emprendimientos cooperativos.

*“...todo viene por iniciativa del Padre José Luís Lona, quien me lo planteo y me gusto mucho, **tome el guante en forma inmediata y lógicamente eso se tenía que hacer a través de una forma oficial, (...) se les dio trabajo en planta permanente**”...*  
(*Extensionista gubernamental – Comerciante y Político*).

*...”Y el Padre Lona fue un valuarte, pero también es real que el tuvo toda la **colaboración del municipio (...)** pero las **iniciativas vienen de las persona o de las comunidades** desde el lugar que les toca actuar, **pero que se intensifican siempre y cuando tenga esas intenciones de aplicarlas desde la parte oficial**”...*  
(*Extensionista gubernamental – Comerciante y Político*).

*...”A mi me ha alegrado mucho cuando se ha dicho que a través de esta cooperativa se da el pie inicial para la conformación de muchas mas en la provincia y luego la conformación de Fecoagro!! Porque, este, de algo sirvió aquel aquella semilla que se trajo.”...* (*Extensionista gubernamental – Comerciante y Político*).

## VI. C. LOS “PIONEROS”. SUS VIVENCIAS Y SU TRANSFORMACION EN ACTORES.

En este apartado centramos nuestra visión en aquellos hombres y mujeres, actores comunitarios, que se lanzaron y corrieron el riesgo de algo nuevo. Como dijimos anteriormente, son aquellos que visualizaron sus problemas y se pusieron en acción.

Para poder ubicarnos en tiempo y espacio, debemos recordar la construcción de la Grilla Completa de Análisis<sup>143</sup>.

DATOS del Entrevistado/a	Etapa Previa	Etapa Inicial Grupal (1983 - 1992)	CONSOLIDACION 1992 A 2010			Reflexión del Proceso
			DE LA COOPERATIVA DE PRIMER GRADO	PRE FEDERACION	Dentro de Fecoagro	

La compilación de estos relatos se sitúa en el periodo que comprende los años 1983 a 1992 y nos transportan a sus orígenes antes de ser cooperativistas (**Etapa Previa**), como era su vida laboral de ese entonces, sus orígenes como productores de semillas y en la **Etapa Inicial** es donde describen los primeros pasos y las dificultades que debieron al trabajar y tomar decisiones en forma grupal.

<sup>143</sup> Capitulo II. Apartado II. F. Figura N°2 Esquema Completo de Grilla de Analisis.

### **VI. C. 1 Como se produce el “enganche” de “Los Pioneros”**

Los primeros asociados de la primera cooperativa eran desocupados que a través de un convenio con el Municipio pudieron iniciar su actividad productiva. Pero su vida hasta ese entonces estaba poco ligada a la producción agrícola. La **Etapa Previa** la relatan así:

*“Yo he sido contratista de viña. Y he trabajado 30 años en una finca. Con el mismo patrón” (R. C. – Cooperativista- 65 años)*

*“y a mi me gustaba la idea porque yo nunca quise trabajar en el Estado, porque yo siempre fui un crítico de eso (...) yo siempre me caí mal eso que vienen los habitantes del mismo pueblo a la misma villa y lo ven a usted ahí [en la municipalidad], y ellos mismos están diciendo, ¡estos vagos(...) Eso fue, mas que nada ir buscando, ¿Cómo le diré?(...) tener otra entrada de dinero, otra forma de ganarme la plata, y otra forma de alguna manera, de un día poder conseguir las cosas, porque tampoco, con un sueldo miserable, sabe que tampoco se vive” (José Alberto – Cooperativista - 67 años)*

**Las “redes de reclutamiento”, como menciona Melucci, juegan un papel fundamental en el proceso de acción colectiva. Ningún proceso de movilización comienza en el vacío y quienes lo hacen, nunca son individuos aislados y desarraigados, sino que son quienes poseen redes de relaciones ya presentes, en la campo de su comunidad, que facilitan estos procesos de implicación ¿Cómo y porqué surge la idea? Nos la relatan así:**

*“...O sea yo hice como, en un retiro de cristiandad con el Padre Lona, me entiende, y yo trabajaba en la municipalidad [de Angaco]. Y el Padre Lona se le ocurrió la idea de hacer una cooperativa. Y claro, como a mi me conocía me dijo “vos que trabajas en la municipalidad decime cuales pueden ser”. Bueno yo elegí a diez personas en esa época y políticamente el Sr. Pezze mando cinco más en total quince”... (R. C. – Cooperativista -65 años)*

*“...Bueno, influyo bastante debo decirle con toda sinceridad el tema religión. Porque fue una iniciativa de la parroquia y en ese momento ellos eran todos gente que había, digamos hay una religiosidad tradicional campesina que es mas bien superficial y (...) entonces empecé a mandar paisanos a hacer estos retiros [espirituales] (...) la gente medita, reflexiona, recibe el mensaje de la fe y empieza a vivirlo. Y entonces eso le cambio, le cambio la vida a muchos. Todos los que empezaron la*

cooperativa eran de ese origen(...) **Si hubiese sido una idea política no le hubieran creído, a los políticos no les hubieran creído...** (Extensionista Eclesiástico – 74 años)

“La idea fue como usted sabe del Padre Lona que ellos dijeron bueno, porque mire, la verdad de la milanese es que ellos ven la situación general y dicen(...) a esta gente habrá que buscar la forma de que haga algo, como diciendo que produzca algo, que haga algo(...) creo que lo buscaron a G... porque era muy amigo del Padre Lona porque él estaba en la comisión de la Iglesia, y no se si Lona le dijo buscate un grupito, hacete un grupito, o una cosa así(...)” (José Alberto –Cooperativista - 67 años)

(...) con una esperanza de tener algún día de poder hacer la casa, de poder hacer bueno, todo lo que he podido hacer. Eso me llevó a pasarme para allá a la cooperativa y bueno seguir, porque después a medida que fui aprendiendo y fui viendo como eran las cosas mejor todavía"... (José Alberto –Cooperativista – 67 años)

Estos relatos hacen una clara referencia a la percepción de la acción colectiva como un “sistema” de oportunidades y restricciones, y como ya mencionamos anteriormente, y sobre todo como resultado de intenciones, recursos y límites, no deberíamos olvidar que estos factores “no podrían operar sin la capacidad del actor de percibirlos e integrarlos”. Nada es garantía ni prueba de éxito.

#### **VI. C.1.1 De la “Patriada” a la acción**

En los próximos relatos intentamos esclarecer esos medios de los que mencionan Crozier y Friedberg (1990) los cuales debieron ser movilizados en el inicio y que fueron la base del arreglo humano y no humano de la organización.

En estos relatos se transcriben los procesos que sucedieron en la **Etapa Inicial del Grupo (1983 a 1992)**

“El objetivo principal era que tuvieran, era inculcarles a través de charlas, y en esto era valorable en forma permanente el trabajo del ing. Alfredo Romano porque había que concienciar a la gente que esto era una actividad nueva para ellos que se les presentaba, en la vida, a quienes nunca habían tenido la posibilidad de participar así asociados, tras una cooperativa de trabajo con el objetivo de brindar...tener la posibilidad de progreso y de interpretar esta asociación que significaba mucho en la vida...” (Extensionista gubernamental – Comerciante y Político).

...”El primer momento era algo no digo de riesgo, había riesgo porque por ejemplo de dejar los trabajos estables que tuvieron durante toda su vida y arriesgarse a eso. En eso tuvieron mucho mérito ¿no? (...) Pero yo creo que eso sí, eso sí tuvo mucha importancia, porque claro, son las iniciativas en las cuales, se piensa en términos de NOSOTROS ¿te das cuenta? **Pensar en términos de Nosotros**, es simplemente el amor al prójimo (...)” (Extensionista Eclesiástico – 74 años)

“...Y entonces **ellos mismos, este, eh, hicieron la selección un poco entre su familia y, y porque en ese momento era UNA PATRIADA. No era, no era ir derecho a sacar ventaja, eh, era jugarse a algo que no se sabía como iba a terminar ¿no? (...)**y Romano ahí, entonces lo llame a Romano, del cual ya tenía contacto y entonces se encargó encantado del asunto...” (Extensionista Eclesiástico 74 años)

“...de ellos, creciendo, consiguiendo apoyo mediante gestiones que hacíamos en forma coordinada, entre cooperativa, el ingeniero Romano, yo que cumplía funciones en Acción Social [Ministerio de Acción Social de la Provincia], logrando algunos subsidios para ellos, como ha sido la compra de elementos; algunos no los logramos, este! Tractores, galpón y las posibilidades de progreso la han tenido, tal es así que ellos han avanzado en la compra de propiedades”. (Extensionista gubernamental – Comerciante y Político).

### VI. C.1.2 Y los actores: “Los pioneros”

Si bien en este proceso hubo situaciones que podríamos mencionar como “azarosas”, no cabe esta denominación para expresar ¿porque el proceso fue con estos actores y no otros?, basándonos en los relatos de experiencias previas que se transcribieron. Sostenemos que, la cercanía que tenían a una de las instituciones fue la llave de este proceso. No fueron cualquiera los que participaron de esta experiencia. Aquí funciona una **red vincular** que comenzó a armarse entre un líder comunitario, un líder institucional y los propios actores quienes activaron esta red para formar el primer grupo que se constituyó como cooperativa. La cualidad de los actores que participarían en la experiencia no estaba explicitada por los extensionistas externos. La elección fue realizada por los propios actores de la comunidad convocados y que percibieron cualidades en otros que eran altamente valoradas en ese contexto: “buena persona”, “trabajador”

Los elegí “porque para mi eran buenos. Todos los muchachos eran buenos. Y de los que yo elegí son seis los que hemos quedado. O sea los que mandaron políticamente, esos no anduvieron porque, yo no se ellos pensaron de que venir en un año iban a hacer plata, no se, se cansaron y se fueron (R.C. Cooperativista- 65 años)

(...). Bueno logramos juntar un grupo que no me acuerdo si fueron doce o quince, el primer grupo porque de la municipalidad no quiso entrar ninguno [risas], ni uno (...) en cambio estos [los del la cooperativa debían] trabajar mañana tarde y atardecer hasta la noche ¿no? (Extensionista Eclesiástico – 74 años)

Ante la pregunta de si eligió a alguien la respuesta fue: “No, yo en eso no, yo me confié en que, en que era, era la mejor gente que podía, estaba, estaba Cesar G. y otro más (...)” (Extensionista Eclesiástico 74 años)

“O sea cómo le diré, nosotros trabajamos todos los días juntos, digamos, hemos hecho una amistad tan buena que teníamos que ir a una fiesta ahí estábamos juntitos, teníamos un velorio también juntitos. O sea que habíamos hecho una amistad muy buena. (R.C. Cooperativista – 65 años)

Los siguientes grupos y cooperativas que se sucedieron en los próximos años (a partir del 84 y 85 hasta el año 1992) tuvieron similitudes y diferencias. Como referencia de historia, solo uno de los relatos hace una referencia cercana al cooperativismo. Otros tenían los mismos orígenes que los actores de la primera cooperativa: desocupados, trabajadores temporarios. En cuanto a la conformación de los grupos hubo la misma modalidad: el impulso fue provocado por los “extensionistas institucionales externos”, la elección de quienes conformarían los grupos quedaba en manos de los actores comunitarios.

“Yo ya, o sea lo que pasa es que yo ya venía con,... y tocó que por ahí en el setenta y seis hicimos un grupo cooperativo nosotros, pero era tiempo de los militares y te correteaban y si se hacía una reunión ya eso era, era comunista...nos reuníamos para hacer una cooperativa de, de construcción. Había profesiones de albañil, de carpintero, ayudantes, eh, de hierro que trabajaban, entonces, eh, eh esto fue en el 76`. En el 76` este, trabaje ahí”... (Nazario –Cooperativista -70 años)

“...lo único que podíamos, que nosotros hacíamos era ir a trabajar al campo a la cosecha, atar, desbrotar, todas esas cosas (...) porque no teníamos nada, nada mas que ganas de trabajar (...) nos juntábamos un grupo de vecinas (...) en ese tiempo

empezó Clara [extensionista] también acá en el colegio dando, este como e, esos cursos de cotillón y esas cosas ¿viste?...Entonces empezamos a ir nosotros ahí y bueno de ahí surgió la idea de que podríamos hacer...” (Irene –Cooperativista – 60 años)

“Sobre el año ochenta y siete vino una asistente social del INTA y les da la idea de armar la cooperativa (...) De ese grupo original que él había armado, que eran ocho todos vivían en la zona, cuatro salieron a trabajar a otro lado y cuatro se quedaron en la zona, con ellos se inicio la cooperativa (...) después incorporaron a las mujeres (Nazario – Cooperativista – 70 años)

### **VI. C. 2 De los “Primeros Pasos”**

DATOS del Entrevista do/a	Etapa Previa	Etapa Inicial Grupal (1983 - 1992)	CONSOLIDACION 1992 A 2010			Reflexión del Proceso
			DE LA COOPERATIVA DE PRIMER GRADO	PRE FEDERACION	Dentro de Fecoagro	

Como punto final del presente apartado, centraremos nuestra atención en valorar, a través de los relatos de los actores, sus vivencias en los momentos previos a la conformación de Fecoagro, etapa que ellos identifican como Pre- Cooperativa. Nuestra ubicación temporal, de las narraciones, se desarrolla a partir de la concreción del Proyecto “Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan” que aportaba algunos recursos financieros desde la Unidad de Planes y Proyectos de la Unidad de MINIFUNDIO de INTA, año 1988.

(...)”nos juntábamos cada tanto para escuchar charlas, o para festejar los cumpleaños, nos juntábamos. Yo me acuerdo que sabíamos ir al INTA de ahí de San Martín y nos sabíamos juntar todos los de las cooperativas primeras, nos juntábamos a lo mejor un día, y bueno íbamos comíamos, tomábamos mate, conversábamos, charlábamos, y así nos empezamos a conocer” (José Alberto –Cooperativista – 67 años)

“Los dulces los hacíamos en la casa de la señora de Jofre (...) ella nos prestaba una cocinita que ella tenía en el fondo y los hacíamos (...) Y la colección<sup>144</sup>, porque ya habíamos empezado también con hacer colección, la hacíamos también ahí en el galpón de la casa.” (Irene –Cooperativista – 60 años)

<sup>144</sup> Colección de Semillas Hortícolas fraccionadas a mano para el Programa Pro Huerta, del Ministerios de Desarrollo Social de la Nación.

*“...lo que hacíamos aquí tratar de ir capitalizando o de comprar cosas, lo poco que podíamos comprar y aprendiendo y nada mas, hasta que pudimos ya después a medida que ha ido pasando el tiempo hemos ido aprendiendo y ya han habido mejores rindes de los cultivos también. Entonces ya se ha podido ver un poco más el dinero...”*  
(José Alberto –Cooperativista – 67 años)

*“...La parte productiva no fue tanto, el problema es como solucionar la convivencia y para eso se necesita de capacitación. La mayoría de las cooperativas tiene socios que no se capacitan. Y deberían capacitarse también. Además yo pienso, que uno debe ser no solo un buen productor, sino también un buen dirigente”* (Nazario Cooperativista 70 años)

A la pregunta de porque para que deseaban conformar una cooperativa de segundo grado respondieron:

***“Mira, la idea era en el sentido de mejorar todo, de que pudiéramos mejorar un poco mas la vida de todos los socios que estábamos, porque ya habíamos bastantes grupos ya, te voy a decir porque en ese tiempo ya estábamos había muchos grupos y éramos muy poquitas las cooperativas. Éramos tres, Sol de Cuyo esa fue la que desapareció y quedamos Angaco y nosotros ¿viste? y bueno y tratar de que poder pedir para que hacer una institución que nos beneficiara de alguna manera a todos, que pudiéramos ser algo...”*** (Irene – Cooperativista – 60 años)

***(...)“por ahí empieza la cosa de que era una necesidad ya, porque la producción empezaron a crecer, y empezaron a crecer también los pedidos, porque a mediada que nos empezaron a conocer, y bueno empiezan quién produce, hacía falta mas gente. Entonces, se fueron sumando grupos y a la vez había que hacer para que esos grupos no se quedaran solos, dispersos, había que juntarse”***  
(José Alberto –Cooperativista – 67 años)

Estos dos testimonios anteriores dan cuenta de la construcción de la organización y de las reglas de juego que se van imponiendo a la par, y que si bien los actores poseen un cierto grado de libertad, esta estructura, como dijimos en el Marco Teórico, los condiciona. La imagen de la construcción paulatina /de grupos a cooperativas pasando por un periodo de conocimiento y relacionamiento) expresa en lo real, el proceso de la acción colectiva a la acción organizada.

Además agregan una reflexión sobre el crecimiento (cuantitativo) de la organización y que repercute sobre el trabajo y las oportunidades de los nuevos grupos cooperativos.

*(...)”Cuando fuimos una Pre-Federación no había nada (...) Yo me acuerdo que nosotros íbamos a la calle Rivadavia...y Aberastain y había una casita y como una playa de estacionamiento y ahí alquilaban para hacer las reuniones, ¡pero no había nada! Algunas bolsas de semilla que ya traía Angaco y todo eso y cajones y en eso nos sentábamos para hacer las reuniones ¿viste? Y bueno después pasamos allá a la Salta, que fue Salta y no me acuerdo, re lejos para allá (...) y bueno ahí ya se empezó a hacer... las diligencias para hacerse la Federación de Cooperativas” (Irene – Cooperativista – 60 años)*

#### VI. D. SOBRE EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN COLECTIVA

Recordemos en este periodo que Fecoagro estaba constituida como organización cooperativa de segundo grado desde el año 1992. Durante este mismo tiempo aparecieron nuevos grupos, que luego de haber transitado un período de seis meses a dos años (Etapa Previa), que lo denominan Pre-cooperativa, se constituían como cooperativas y solicitaban su ingreso a Fecoagro (Consolidación).

En la Grilla de Análisis el periodo de estudio corresponde a:

DATOS del Entrevistado/a	Etapa Previa Década del 90´	CONSOLIDACION 1992 A 2010				Reflexión del Proceso
		Etapa Inicial Grupal Hasta el 2000	DE LA COOPERATIVA DE PRIMER GRADO	PRE FEDERACION	Dentro de Fecoagro	

Durante el proceso de consolidación de los nuevos grupos, la Fecoagro aportaba algunos insumos para la producción<sup>145</sup> y herramientas, como así también el asesoramiento técnico gratuito que comprendía toda una tarea de extensión rural.

En este apartado enlazaremos los tiempos y relatos de ambos grupos: Los pioneros y Los Nuevos Cooperativistas.

En la Grilla de Análisis nos ubicamos en los espacios de Etapa Previa y Etapa Inicial Grupal de “los nuevos Cooperativistas”. El grafico nos ilustra que a la par en que aparecían nuevos grupos y nuevas cooperativas (fines de los 80´ principio de los 90´),

<sup>145</sup> Semilla, Gas oil o Servicio de Maquinaria, Insumos químicos, etc.

ya se había iniciado el proceso de consolidación formal de Fecoagro como una organización cooperativa de segundo grado. Es decir, aquellos que en el 83´ experimentaron un proceso de acción colectiva, son lo que en esta etapa la fomentan, divulgan y movilizan nuevos grupos, basados en los principios cooperativos de “desarrollo de la comunidad” y, haciendo una misión inaudita para el contexto, que fue el de compartir los logros económicos y comerciales, y una política de expansión mas que de achicamiento.

*“...Aquí tenés que ver, que hay gente que tiene mas necesidades que otras, y todos tenemos que entender eso (...) ayudemos al que necesita más, yo soy el más necesitado. Necesito porque trabajo, porque por eso trabajo, pero hay gente que necesita más que otra, y eso es lo que tenés que ver. Y hay que saber distinguir el vivo del que se hace el vivo” (José Alberto –Cooperativista – 65 años)*

Al analizar el Proceso de Organización Colectiva plasmamos dos campos que debemos clarificar, antes del avance de la lectura.

Como dijimos al inicio se analizan en conjunto “los pioneros” y “los nuevos cooperativistas”, ya que ambos comparten un espacio físico y temporal, y resulta interesante las expresiones que ambos relatan sobre lo vivido y construido. En segundo lugar, durante el análisis de la Grilla referida a “Los Nuevos Cooperativistas”, surgieron diferencias notables en las respuestas de los/as entrevistado/as, de diferentes grupos etéreos, lo que nos hizo suponer que estábamos en presencia de dos franjas que debíamos separar para luego poder compararlas. Se marcaba una gran diferencia entre la franja de entrevistados/as que superaba los 40 años (adultos) y aquellos que no habían llegado a esta edad aún (jóvenes).

#### **VI. D. 1 Sobre los relatos de los “Nuevos Cooperativistas” y el rol de “Los pioneros”.**

Trascribiremos narraciones que pasan por diferentes campos y responden a toda la matiz de preguntas que respondieron los entrevistados refiriéndose a esta fase: como se originó el “enganche”, los primeros pasos, la formación como dirigentes, la construcción del actor colectivo y la acción colectiva, los objetivos que se plantearon cuando asumieron los cargos en el C.A. de Fecoagro.

##### **VI. D.1.1 “El enganche”**

Cuando nos detenemos a ver cual fue la idea que inspiro el acercamiento de “los Nuevos Cooperativistas” a la organización, observamos las primeras diferencias en las franjas etéreas de este grupo. Quien ejerció el “enganche” en los Adultos

fueron, según los relatos, los asociados a las cooperativas iniciales y en especial el grupo de “Los Pioneros”. Estos fueron los principales movilizados de los *nuevos grupos*, los que contaban su experiencia vivida. Esta acción, que podríamos mencionarla como de sensibilización, continuaba, en la totalidad de los *nuevos grupos*, con un acercamiento a “los extensionistas externos institucionales” que facilitaban la conexión con Fecoagro y la construcción de nuevas cooperativas. Es altamente probable que los atributos personales<sup>146</sup> que poseían estos “pioneros” en cada una de las comunidades sirvieran de “colchón” para que se realizara la conexión con Fecoagro.

*“...el Naco siempre como cooperativista, como es el Naco, y vino y nos aconsejó: miren, entren a la Feco, los van a ayudar! (...) Y bueno, hicimos una entrevista con un ingeniero Romano...y ahí nomás nos empezaron a ayudar...”(Paolo – Cooperativista- 60 años)*

*“...Y bueno como esta amiga maestra siempre conversaba de la Coop Las Tapias yo siempre me, me quedaba escuchándola cuando ella contaba cosas de la, de los de Las Tapias. Entonces, este, me vio interesada y me invitó a participar de las reuniones...” (Luciana- Cooperativista- 47 años)*

*“...La gente venía fundamentalmente, porque iban conociendo, iban viendo, de pronto aparecía un cooperativista con un tractor, o aparecía un cooperativista que se le mejoraba la situación, porque habían conseguido una buena venta de semillas de cebollas y decían miércoles este vende las semillas, la hizo y la vendió y ahora mirá ahora anda con mejor ropa, o mejor esto. Y bueno venía el otro vecino y mirá ¿vos has visto lo de Albardón?, nueve cooperativas en Albardón...” (Extensionista Institucional – Profesional – 62 años)*

La historia de los actores denominamos Adultos, anterior a la formación de *nuevos grupos* en Fecoagro, tenía, en algunos casos, cierto grado de conexión con experiencias grupales. La mayoría de los/as entrevistadas ya estaban formando parte de un grupo informal de trabajo, sobre todo a través de la convocatoria otros Programas de alcance nacional de asistencia técnica y financiera<sup>147</sup>, y en el INTA, se rememoraba la experiencia grupal de “Hogar Rural<sup>148</sup>”.

<sup>146</sup> Ver en este mismo Capítulo. Cuando se describen atributos personales de “los pioneros”. Pág.

<sup>147</sup> P.S.A. Programa Social Agropecuario. El Programa Social Agropecuario (PSA) nació en 1993 en el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Hoy es, a través de la Subsecretaría de Agricultura Familiar,

### VI. D.1.1.a Los Jóvenes

Los “Jóvenes” tuvieron un comienzo diferente. Sus padres, tíos, suegros o hermanos ya estaban participando de algún grupo pre- cooperativo, del PSA o de alguna cooperativa de Fecoagro. Existía, en ellos, algún grado de cercanía con el pensamiento y acción del movimiento cooperativo. El “enganche” de ellos, si bien respondía a una necesidad de trabajo, también tubo la percepción de una “oportunidad”. Al igual que la franja anterior de los Adultos se manifestaron necesidades de trabajo, a querer estar en una mejor situación “como el vecino” o percibir que podría ser una buena idea, pero los motivó esta imagen que podría significar un cambio categórico en sus vidas.

*“...me empezó a gustar en realidad el sistema, porque para mi era anteriormente era trabajarle a los demás y es como que siempre estabas dependiendo de por ejemplo si seguías trabajando o si tenías trabajo un día, hay días que no tenías, siempre era una cuestión este, de depender de los demás, y ahí un poco como que arrancamos, y de ahí hasta ahora seguimos...” (Manuel –Cooperativista- 33 años)*

Las respuesta del ¿Por qué se sumaron a esta propuesta? no mostraba, en principio, grandes diferencias entre las franjas etarias. Ambos, Adultos y Jóvenes, manifestaban necesidades laborales como primer respuesta a esta pregunta. Sin embargo los Adultos manifestaron, mas acentuadamente, que los motivos de acercamiento a la organización Fecoagro respondían a una sentida y visible “necesidad económica y laboral” casi como una única respuesta. Incluso hubo, en algunos, razones personales que respondía no solo a la necesidad de trabajo sino principalmente a una “labor-terapia”

Cuando pensamos en los motivos de “necesidad económica y laboral”, en este sentido no debemos olvidar el contexto socio – político de Argentina<sup>149</sup> en ese período. La imagen comunicacional de Fecoagro en ese entonces es revelada por uno de los entrevistados con una imagen de abundancia y grandeza, y la movilización que tuvieron en este sentido “Los Pioneros” fue la clave para entender el acercamiento a este proyecto, aun desconociendo en forma absoluta los principios y valores del cooperativismo y sin relación parental alguna con “los pioneros”, pero si de vecinos dentro de la misma comunidad.

---

una herramienta de la política estatal para mejorar las condiciones de vida de las familias históricamente postergadas del medio rural a través del trabajo con sus organizaciones, desde sus propias comunidades, en sus territorios.

<sup>148</sup> Se expresan aquí también algunos relatos sobre las situaciones laborales de estos “nuevos cooperativistas”.

<sup>149</sup> Ver Capítulo “Contexto”

*“...por la razón de que nosotros hemos sido productores, productores de solos, productores de plantar algo y vender o no vender y andábamos mal. Y con la Feco entramos toda la producción asegurada y entramos en años buenos...” (Paolo – Cooperativista 60 años)*

*“...y teníamos necesidad de conformar una cooperativa...entusiasmados ¿cierto? porque veíamos, en este caso en Las Tapias, había productores que vivían bien, bien ¿cierto? Y los nuestros, en este caso muchos eran lo que era la venta de hortalizas en fresco era una lotería, porque había años que te iba bien ¿cierto? Y años que te iba mal ojala tengas la mejor cosecha, porque aquí la venta en fresco en la provincia nunca ha sido buena...” (Emiliano –Cooperativista- 55 años)*

#### **VI. D.1.2 La formación y los cambios percibidos**

Aunque los dos grupos etarios poseían, en sus momentos iniciales de organización colectiva, diferentes grados de conocimiento y práctica del cooperativismo, a la hora de ejercer su función como consejeros en el C.A. de Fecoagro, manifiestan que esta preparación, el hacerse cooperativista y dirigente, fue “en la marcha”. A través de prueba y error. Las diferencias que manifiestan ambas franjas se presentan, principalmente, en los campos donde se produjo este “aprendizaje”. En el primer caso, los Adultos, este aprendizaje del cooperativismo y de la gestión, se produjo dentro de la organización Fecoagro (charlas, cursos) y en los espacios de participación con las otras cooperativas (se hacían reuniones del Consejo de Administración donde se invitaba a grupos pre- cooperativos, con voz pero sin voto). Es este proceso de construcción colectiva descrito como “lento y difícil” en el que se construye el pensamiento colectivo. El pasar de ser “yo” a “nosotros” como algo que existe en lo concreto y no en lo abstracto.

*“...gracias a las charlas, a los debates que hemos tenido en Fecoagro, a los libros que hemos tenido la posibilidad de leer, hemos comprendido de que esto es así ¿cierto? que el cooperativismo existe ¿cierto? y que debemos tomar conciencia de que somos unos solo y todos tenemos que marchar para el mismo lugar...” (Emiliano – Cooperativista - 55 años)*

*“...bueno, al poco tiempo eh a fines del 98`empezaríamos a ir a las reuniones porque estábamos como grupo y a los dos años estar en el consejo, la verdad que...” “Si de las reuniones...Igual que en las asambleas. Participábamos sin, por supuesto,*

*participábamos sin...Sin voz ni voto. Si, si, si...Pero he participado...” (Juan – Cooperativista - 50años)*

Las instancias relatadas de capacitación, encuentros con otros grupos y cooperativas, harían suponer que fue la base de la construcción colectiva, en los Adultos, de su propia formación como cooperativistas y dirigentes. Sin embargo el describirse desde su capacidad como dirigentes difiere mucho de estos relatos y sienten que su llegada al C.A. fue sin ninguna preparación y que la organización no los preparo para esta función.

*“..los consejeros llegamos al consejo en alguna oportunidad, los que tuvimos la oportunidad de hacerlo, eh, sin ninguna herramienta como para ser consejero...” (Paolo- Cooperativista - 60 años)*

**En el segundo grupo etario, los Jóvenes, el espacio de aprendizaje se inicio dentro de Fecoagro pero rápidamente se traslado por fuera de la organización Fecoagro (espacios de formación política y gremial) para finalizar dentro del Consejo de Administración, a través “los pioneros” que aun ejercían una participación activa. Posiblemente esta estrategia de formación política, que se canalizo externamente, aunque no se manifestó explícitamente, podría responder a una presión de los jóvenes por participar y no encontrar dentro de Fecoagro ese espacio, búsqueda que si encontraron por fuera de la organización y que luego fue reconocida y aceptada por los “mayores”.**

Los nuevos están en plena expansión familiar y laboral, con una percepción diferente de futuro de la organización. Es probable que tengan en algunos casos un grado de militancia en movimientos (FAA, Foro de Agricultura Familiar, Cooperativa de sus padres) y en otros no. La mayoría ha terminado el secundario e incluso algunos cursan carreras terciarias. Su representación social, es probable que esté hacia “el negocio, la militancia y el cumplimiento de los acuerdos escritos”.

*“...Creo que yo me fui formando dentro del consejo de administración como dirigente. Yo la tome como una etapa, la primera etapa del Consejo cuando fui tuve el cargo de secretaria dentro del consejo, como formación. Y después, si la sentí como una cuestión más participativa, este, pero, o sea, yo me forme dentro, como dirigente, me forme dentro del consejo”... (Pamela – Cooperativista - 35 años)*

*“..De alguna manera los cursos que empezamos a realizar eran de jóvenes dirigentes digamos, trabajar en las organizaciones, había una parte de, no se si solidaria, pero de alguna manera de trabajar para el otro, para organizar, para mantener un grupo, como mantener que todos participen y que un crecimiento de forma conjunta. Yo creo que la institución me dio las primeras herramientas...” (Sebastián - Cooperativista - 30 años)*

*“...Y a nivel nacional, o por ahí instituciones hacia fuera, es uno de los roles mas importantes que estamos por ahí desarrollando, (...) lo que estamos haciendo contarlo, que es lo que era nuestra función dentro de FECOAGRO eso era a nivel nacional un ejemplo para el resto de los jóvenes.... y a la vez nos hacían capacitaciones y nos íbamos fortaleciendo más en la parte de organización y dirigencia, de alguna manera como que nos dieron más herramientas para seguir la función de ir coordinando”... (Sebastián - Cooperativista - 30 años)*

Pero esta construcción colectiva, para este grupo (jóvenes), tuvo una guía: “los pioneros”. Es muy trascendental para este grupo el haber formado parte del C.A. junto con “los pioneros”. Podríamos describirlo como una etapa de **“maestro – aprendiz”** en donde el desarrollo como actor se basa en el aprendizaje de valores, experiencias y consejos de referentes privilegiados en el proceso. No se evidencia en estas instancias, el C.A., la lucha generacional (que si se manifiesta en las cooperativas primarias). Aquí hay respeto por la palabra de “los pioneros”. Y es en la generación de los consejeros mas jóvenes (menos de 40 años) donde la *“fricción entre las practicas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan sus acciones, se encuentran reducidos a su mínima expresión”* como dice Lattuada. Son ellos quienes defienden los valores y principios cooperativos en su máxima expresión y quienes tienen una mayor participación en acciones políticas fuera de la organización Fecoagro. Tienen una perspectiva del contexto y de cómo los de “afuera” ven a la Fecoagro y esto representa una base clara de quiebre con la generación anterior.

*“...en el primer periodo que ingresé éramos tres jóvenes de lo cual la gente mayor siempre nos decía o nos contaban sus anécdotas, digamos sus experiencia, y como deberíamos nosotros como jóvenes trabajar para eso. Ellos nos brindaban todas las herramientas, digamos del trabajo, que es lo que había que hacer, que de alguna manera siempre había que tolerar más y como saber llegar a la gente mayor. Digamos, más que todo fue un consejo para mejorar y saber tratar a los demás, y*

*siempre con la humildad de cada uno desde donde estemos, no por tener un cargo o estar dentro de tal consejo creernos que somos lo mas, sino simplemente con humildad que somos unos productores más, que estamos representando en un periodo de tiempo a la organización, tanto como productores y aquí en la federación a la organización en sí...” (Sebastián - Cooperativista - 30 años)*

Este testimonio da cuenta de la valoración que tiene los “jóvenes” sobre la imagen externa de Fecoagro y de la jerarquización de sus funciones como consejeros de una institución que es reconocida fuera de los límites provinciales:

***“...que muchas veces estamos dentro de una organización, y por ahí lo único que hacemos son críticas, pero por ahí cuando salimos de la provincia o nos ven la institución hacia fuera, recién nos valoran o nos damos cuenta a donde estamos, y eso es algo muy importante...” (Manuel –Cooperativista – 33 años)***

#### **VI. D.1.3 La construcción del actor y la acción colectiva**

Los “primeros pasos”, en su camino que podríamos denominar como el *camino hacia la construcción del actor colectivo y de su propia estructura organizativa*, lo describen siempre a través de un proceso de formación colectiva que paso del grupo, con mayor o menor organización y con algunos objetivos, como el financiamiento, a la cooperativa, en lapsos que van desde uno a tres años. Este proceso que ellos lo mencionan como Pre-cooperativo o grupo, estuvo acompañado por otras instituciones gubernamentales, especialmente se menciona la presencia técnicos del Programa Social Agropecuario (PSA)<sup>150</sup>.

El “salto” que se produce al pasar de una acción colectiva (grupo) a una acción organizada (cooperativa) fue advertido desde diferentes campos. Algunos lo perciben y describen desde un **cambio más cuantitativo**, desde la posibilidad de conseguir **tierras**; o desde el cambio de trabajar debajo de una carpa tener un **salón** de elaboración de dulces y conservas; y otros desde un **cambio cualitativo** que fue descrito como de dificultad inicial pero ello no obnubiló la percepción que se estaba produciendo un cambio en sus vidas, **de ser productores o maestros o desocupados a transformarse en cooperativistas**, y que esto tenía un rumbo irreversible. La apreciación del cambio, en este último caso, no parte desde su situación económica sino de su estilo de vida, de su paso de objeto a sujeto. El

<sup>150</sup> Este programa era quien proveía de financiamiento en el sector rural a grupos sin una constitución formal.

siguiente testimonio además, nos pone frente a la naturalización de un concepto básico dentro de una cooperativa como es la solidaridad:

*“Porque no me arrepiento estar en una cooperativa, no me saldría. Creo que es una muy buena forma de trabajar con las demás personas y de salir adelante entre todos”*  
(Marisa, –Cooperativista 35 años)

*“Y el cambio fue para mí, o sea desde mi punto de vista fue algo que, bueno, como que hasta hoy lo sigo manteniendo y donde voy lo voy a seguir resaltando. El sistema cooperativo que nosotros tenemos es algo único, siempre lo vamos a, porque pasas de ser aquella persona que estás dependiendo de los demás a depender de uno mismo(...) te ayuda hasta en el crecimiento de uno, por ejemplo porque yo que venía de un sistema anterior que nadie, o que el sistema mismo no te ayudaba ni siquiera en la primaria(...) vos querías estudiabas, sino te ibas a trabajar, así era antes y en esto es como que te tenés que empezar a formar, porque tenés espacio digamos, que te da tiempo, y que a uno mismo le dan ganas de seguir haciendo cosas nuevas(...)”*  
(Manuel –Cooperativista 33 años)

*“Si, si, si. Y bueno, realmente si no hubiera tenido la suerte de haber conocido lo que era la Fecoagro y producir para la Fecoagro, no se, no se si estaría en lo que es la agricultura”.* (Juan – Cooperativista 50 años)

***“Cuando llegamos a Fecoagro la cosa cambio porque, Fecoagro nos daba la posibilidad ¿no cierto? de...darnos el terreno, alquilarlos ellos ¿no cierto? tener todos los insumos necesarios para, para poder llevar a cabo todas las tareas. Fue un cambio grande, grande ¿viste? porque nosotros estábamos acostumbrados a otro sistema de trabajo”*** (Emiliano –Cooperativista 55 años)

***“Y desde el, como cooperativista, ha sido un crecimiento si bien muy lento, porque nos ha costado acostumbrarnos a lo que es el sistema cooperativo pero yo creo que ha sido muy bueno y desde el nivel personal para mi ha sido muy importante porque hoy por hoy yo te podría decir que si estoy trabajando en lo que estoy trabajando hoy es gracias a que empecé trabajando en una organización como es una cooperativa”*** (Marisa, –Cooperativista 35 años)

***“Bueno eh después cambió de, de, de cosas materiales. Si hemos, hemos cambiado mucho, el echo de trabajar debajo de una carpa a tener este salón que tenemos ahora es, es un cambio muy, muy grande para nosotros, es una cosa,***

***es un logro muy importante para nosotros. El echo de haber podido hacer esa casa, de Plan de Vivienda de la Fecoagro” (Luciana - Cooperativista- 45 años)***

Lo interesante en estos relatos es como el salto cuantitativo no es percibido desde lo personal sino desde lo colectivo. La obtención de mejoras en la producción o la compra de bienes siempre se representan “para la cooperativa”. Sin embargo, la imagen del salto cualitativo fue siempre construida desde lo particular, desde lo propio.

#### **VI. E. MODELOS DE FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN (C.A.) DE FECOAGRO**

DATOS del Entrevista do/a	Etapa Previa	Etapa Inicial Grupal (1983 - 1992)	CONSOLIDACION 1992 A 2010			Reflexión del Proceso
			DE LA COOPERATIVA DE PRIMER GRADO	PRE FEDERACION	Dentro de Fecoagro	

La posibilidad de entrevistar a consejeros con más de un mandato en el C.A. de Fecoagro, fue un de los objetivos principales del trabajo. A priori suponíamos que esta instancia de gestión era la clave que develaría el cambio de posta. Para llegar a esta instancia de análisis, sin embargo, era necesario conocer lo que reflejamos en los apartados principales. Tener una visión solo del funcionamiento de la organización sin conocer los campos de los actores, sus vivencias anteriores y como se gesto la idea, reflejaría una mirada simplista de un proceso complejo de organización colectiva, como también lo expresan Melucci y Crozier y Friedberg.

El análisis de esta instancia, permito investigar sobre que acciones se desarrollaban en el seno del C.A. de Fecoagro. Así conseguimos saber de fuentes directas e indirectas los estilos de funcionamiento: como fue y como es la comunicación interna del C.A., como se relacionan con las cooperativas que no forman parte del C.A., que estrategias se plantean, como es la participación, que espacios actuales para ello hay; y finalmente hacer una autoevaluación de su condición para el cargo, reflexionando sobre los atributos propios, el porque lo eligieron, que objetivos se planteó como consejero. En definitiva, estas narraciones permitieron construir las acciones, que cada uno de ellos, perciben como favorables o desfavorables para un C.A. de Fecoagro.

### **VI. E. 1 Los modos de funcionamiento y los espacios de participación construidos**

Desde la construcción de la Teoría, este apartado intenta acercarnos a analizar el funcionamiento de los diferentes C.A. de Fecoagro, de las estrategias de los actores como funcionarios, de sus motivaciones y aspiraciones, de su pensamiento político y constatarlo con la construcción de Lattuada y Renold (1997) acerca de los “tres tipos ideales de formas institucionales”<sup>151</sup>.

Para ello tomaremos como fuentes directas<sup>152</sup> los relatos de las entrevistas, las observaciones participantes (OP) y el *Focus Grup*. Como fuentes indirectas las actas desde la constitución de Fecoagro.

La cantidad de representantes de las cooperativas que cumplieron mandados en más de dos ocasiones, en todo el periodo de Fecoagro, llega a un total de treinta y ocho asociados. Esto podría llevarnos a suponer que son pocos los cambios que han sucedido a lo largo de la organización, dentro de este espacio. Sin embargo, cada consejo imprimió un modo de relacionarse con las cooperativas, entre ellos, con los extensionistas y con el personal, de maneras muy diferentes.

*“...Teníamos mucha participación, no nos perdíamos ni una reunión, inclusive fue un caso único que a la cooperativa ... le da el Consejo, de darle participación a dos socios de la cooperativa... en las sesiones de consejo cuando quisiéramos ir sin voz ni voto, pero podíamos participar de las reuniones...”(Paolo – Cooperativista – Segunda Etapa -60 años)*

Las estrategias fluctuaron desde una apertura total, en la que estaban invitados con voz pero sin voto, los grupos y los extensionistas hasta momentos en que el consejo tomaba las decisiones a puertas cerradas y las comunicaba a las cooperativas y cuerpo operativos a través de las actas. Estas estrategias y modos provocaron diferentes situaciones que fueron percibidas según quien quedaba fuera y quien quedara adentro y respondieron a contextos diferentes.

*(...) era un hombre de mano dura, dura que hasta los mismos obreros saben como era, como se hacían las cosas y te decían se hacen y se hacen (..) [En cambio otro presidente era] Bueno porque el (...) también es una persona que estaba muy, como es, era muy muy, te voy a decir, como nosotros ¿viste?*

<sup>151</sup> Capitulo V. Punto V.5. Párrafo XX

<sup>152</sup> El análisis de La Escalera de Cantril la realizamos por separado en el próximo apartado. Punto V.

*Que estaba, que estaba siempre defendiéndonos, estaba siempre a la par nuestra (...) (Irene –Cooperativista – Segunda etapa – 60 años)*

*“Aja, este, a la primera reunión me dijo gordo esta reunión es del consejo de administración, cuando te necesitemos te vamos a llamar, (...) y no entre, salvo que me llamara. Es más, al principio que estuve tres o cuatro meses, me quedaba en la oficina esperando (...) me quedaba en la oficina esperando que me llamen, y no me llamaban (...)” (Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años)*

Si bien no se pudieron establecer “estilos ideales” de C.A. si pudimos rescatar ciertas practicas de los consejeros de Fecoagro, y de ese cuerpo en general, que relataban como favorables o perjudiciales el funcionamiento de la organización.

Estos “dichos” de sus propias prácticas (tanto anterior como actual) nos reflejan la capacidad de los actores y de sus aprendizajes. Son estas reflexiones quienes nos permiten visualizar las nuevas competencias a través de acciones concretas, corroborando las expresiones de Tobón (2010). Mencionamos en este apartado, y desarrollamos con detalle mas adelante, lo que este autor expresa sobre la postura de desarrollar el concepto de las competencias como un **proceso integral** “de actuación ante actividades y problemas de la vida personal”, donde se integran el **saber ser, el saber conocer** (conceptualizar, interpretar y argumentar) y el **saber hacer** (aplicar procedimientos y estrategias). Estas prácticas concretas de funcionamiento reflejaron cierta unanimidad en dos aspectos claves: la participación del resto de las cooperativas que no tenía representatividad en el C.A. y la comunicación. Sobre esos dos conceptos probaron, sobre la marcha, diferentes estrategias. Sin embargo todos percibieron que si bien no existió una practica que funcione satisfactoriamente (según sus expectativas), si había una combinación de practicas que estaban empezando “funcionar”.

*“(...)Pero yo pienso que ahora el consejo informa más, esta más, conocimos más los problemas de las cooperativas, no así de los grupos, de los grupos no estamos al tanto. Pero estamos mas al tanto de los problemas de las cooperativas a través de las reuniones de presidentes (...)” (Paolo –Cooperativista 60 años)*

El siguiente cuadro rescata estas reflexiones que fueron percibidas y manifestadas en las entrevistas

Cuadro 2. Aspectos Favorables y Desfavorables en los C.A.

Son favorables	Son perjudiciales
Cuando el C.A. se acerca a las cooperativa y realiza reuniones con ellas.	
Cuando el C.A. se reúne en la sede de las cooperativas porque allí están presentes todos los socios	Cuando el C.A. llama a las cooperativas a una reunión y solo va uno o dos o no van
Cuando uno esta dispuesto a aprender	Cuando en las reuniones solo hablan dos o tres
Cuando hay humildad en los consejeros para entender que somos unos productores mas que se esta representando a la organización en un periodo de tiempo	Cuando hay conflictos entre los consejeros o entre las cooperativas o entre el personal, por diferencias en la visión de las cosas de la organización cooperativa
Cuando los síndicos realizan una labor de consulta y participación periódica	Cuando el sindico desconoce la realidad de las cooperativas
Cuando los consejeros se animan a "tomar el toro por las astas".	Cuando los consejeros esperan que las decisiones las tomen otros
Cuando tiene una participación activa y se informa de lo que esta pasando en la organización en cada uno de las cooperativas y sectores	Cuando va y se sienta a escuchar y no habla y no opina.
Cuando hay periodicidad en las reuniones	
Cuando se establecen diferentes maneras de informar a las cooperativas	Cuando solo se les manda un acta de la reunión del consejo
Cuando los consejeros asumen su responsabilidad del cargo	
Cuando existe el dialogo entre todas las partes	
El consejero tiene que tener participación activa en su cooperativa de base para tener verdadera amplitud de la realidad	Si el consejero no es un socio activo posiblemente estaría peleando solo por él ya que desconoce la realidad de sus compañeros
Que entienda los conceptos del cooperativismo	
Cuando abre la participación de otras voces	Cuando es altamente dependiente de una sola voz

Fuente: Elaboración Propia en base a las entrevistas

Los aspectos "favorables" y "desfavorables" fueron sus expresiones legítimas y es meritorio destacar el rol de estos actores en la búsqueda constante de estrategias que favorezcan la participación y comunicación dentro de la organización. Hay una situación que se percibe como inquebrantable en todos los entrevistados/as: Fomentar la participación y desarrollar la comunicación. Estrategias de **"No comunicar o No fomentar la participación"**, aun desde las voces mas criticas, no surgieron en ninguno de los casos.

Desde el lado de la observación de estas prácticas, es interesante la mirada que tiene uno los extensionistas externos institucionales que participa periódicamente de estas reuniones. Él nos relata:

*“(...)Yo veo ahora en este momento del consejo, cosa que no lo veía mucho antes, como el concepto de administración empieza a ser mas la selección argentina y no el representante de Boca o el representante de River, ahora lo estoy viendo recién, (...) porque antes al principio, habían consejeros que, en mi cooperativa me falta una puerta en tal lado, una hora hablando de su cooperativa , el otro saltaba, en mi cooperativa me falta la rueda del tractor y los problemas del conjunto no se participaban. En esta reunión de este consejo, que es casi el segundo mandato, ya los problemas se plantean mas generales, se ha resuelto la constitución de tres comisiones, cosa que también creo que es un crecimiento, se ha resuelto fijate vos la participación de uno, dos o tres consejeros según el caso, como encargados de distintas áreas de la FECOAGRO, (...) ahora los consejeros dijeron bueno ustedes dos van a ver los problemas de la agroindustria, ustedes dos van a ver los problemas de la planta de semillas, ustedes dos van a resolverlo con los técnicos, ustedes dos van a la parte administrativa, y ustedes dos van a la parte de personal. Se han distribuido tarea cosa que también me da sorpresa, ¡y ojo yo no estaba en el país cuando se resolvió eso!, o sea que ni lo sugerí...”*  
(*Extensionista Institucional Externo A – Profesional – 62 años*)

Concluyendo, la practica ha establecido según la cantidad de cooperativas, según las motivaciones, según los problemas u otras instancias; que quienes tenían el cargo de consejeros o síndicos, construyeran nuevas estrategias para que las cooperativas, que no estaban representadas, participen y que exista una fluida comunicación. Estas estrategias eran tomadas de consejo en consejo y modificada o mejorada, dado que se tenía real dimensión cuando esta estrategia estaba siendo obsoleta o no motivadora. En algunos casos tuvieron sugerencias de cómo poder reorganizarse, pero en la mayoría de los casos fue construcción genuina. La base de éxito ó fracaso era, siempre, la practica del anterior C.A. Existe en estas instancias una firme convicción de mejorar las estrategias, de comunicar mejor, de informarse mas y de transmitir esta información.

Implícitamente no hemos encontrado en los/as entrevistados/as actitudes o respuestas que podrían suponer, como lo menciona Berenguer P (2002), “*la delimitación de las capacidades estratégicas de los actores*” en relación al poder (entendido como el conocimiento, la información, las reglas de juego y el manejo de

la incertidumbre), lo que no presupone una ausencia de poder sino que esto no fue movilizado durante los espacios de reflexión propuestos. Si es de coincidencia que así como ciertas actitudes de los cooperativistas estimulaban la participación dentro de sus cooperativas; ciertas prácticas de los C.A., como se resumieron en el cuadro, estimulan la práctica del cooperativismo en toda su magnitud teórica y practica.

### **VI. E. 2 Los atributos. Competencias**

Cuando iniciamos algún trabajo o somos parte de un proceso que tiene una dinámica establecida con anterioridad o simplemente emprendemos una tarea, generalmente nos subimos en ese movimiento como por inercia. Pero ¿nos tomamos el tiempo para preguntarnos porqué somos nosotros los elegido para esa función? ¿Qué competencias tenemos y cuales se necesitan?

Desarrollamos en el Marco Teórico la noción de competencia según varios autores (Tobon 2010, Garcia Fraile et al 2009, Friedman y Naville 1963, Wolf y Pereira Tartuce 2004). La clara separación entre la "calificación" y la "competencia" nos pone en los modelos que privilegian el saber teórico por sobre los prácticos sin embargo nuestro, como lo expresan estos autores, no esta puesto solo en el conocimiento formal sino también habilidades cognitivas y conductuales, tales como iniciativa, responsabilidad, autonomía, creatividad, cooperación, liderazgo, flexibilidad, etc. para hacer frente a las acciones cada vez mas complejas dentro de una organización cooperativa en crecimiento y transformación permanente. Podríamos decir que el paso del concepto de "calificación" para la "competencia" requiere de una "versatilidad", entendida como un conjunto de capacidades que puede hacer frente a la complejidad y la imprevisibilidad del contexto y del sistema<sup>153</sup> La competencia es por lo tanto, un atributo que se refiere a la subjetividad del individuo, y se relaciona con su capacidad de movilizar los conocimientos y actitudes necesarias para, de forma independiente, resolver problemas en una situación específicos (Machado, 1998; Tanguy, 1997a y 1997c)<sup>154</sup>.

Esta fue la tarea que emprendimos en esta fase. Detenernos y tomar real dimensión analítica de las competencias que los propios consejeros tenían o vean que poseían para el cargo asumido. Por ello indagamos en preguntas tales como ¿porque lo eligieron como representante para el C.A., de Fecoagro, en su

---

<sup>153</sup> Wolf G. , Pereira Tartuce B. (2004) Algunas reflexiones sobre la Calificación del Trabajo de la sociología Francesa de la POSGUERRA Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 353-382. Disponible en <http://www.cedes.unicamp.br>

<sup>154</sup> Op. Cit

cooperativa? ¿Se planteo algunos objetivos a cumplir? ¿Qué le apporto Fecoagro a Ud.? ¿Qué cualidades debe tener un consejero?

Las respuestas no presentaron relación con los grupos establecidos hasta este momento. Tanto los pioneros como los nuevos cooperativistas, Jóvenes y Adultos, presentaron similitudes y diferencia. La mayoría respondió que fueron elegidos porque disponían de mayor tiempo para la tarea, otros porque eran los únicos disponibles u solo una respuesta hizo alusión a que percibieron su rol dentro de la cooperativa y propusieron su nombre para el cargo.

En cuanto a los objetivos se presento una diferencia que corrobora lo expresado por uno de los extensionistas institucionales externos en cuanto a “ser de la selección y no de Boca o de River”. La mayoría de los adultos tuvieron coincidencias en una mirada mas hacia resolver los problemas de su cooperativa, en cambio en los jóvenes se presentaron objetivos de aprendizaje de la función y de una mirada holística sobre problemas de la organizaciones toda su complejidad.

En cuanto a las capacidades o atributos de un “buen consejero” surgieron los siguientes conceptos:

- **Espíritu Cooperativo:** *“Realmente que entienda lo que es el cooperativismo, porque es lo principal (...) se tiene que sentir el cooperativismo”*
- **Facilitador de Procesos Grupales:** *“(...) una persona en la cual dentro de la cooperativa mantenga la unidad digamos, la parte social sobre todo (...)”*
- **Representatividad:** *“(...)para mi tiene que ser productor (...)si yo no tengo participación en reuniones, no tengo participación en nada (...) y no me dedico a producir o a saber las necesidades básicas que tiene la cooperativa (...) no puede asumir el cargo, porque (...) estaría peleando por sus propios ideales, (...) pero no va a estar peleando por las cooperativas y por las necesidades que tienen”*
- **Involucramiento:***“tiene que estar mas en el funcionamiento [de la organización]”*
- **Rol activo:** *“Hacerse cargo del (...) cargo que le toco asumir (...)”*
- **Actitud de Dialogo:** *“En primer lugar creo que tiene que tener responsabilidad, eh!, conocimiento y dialogo en este caso. Un buen dialogo con todos (...)”*

## VI. F. PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL (ESCALERA DE CANTRIL)

La “Escala o Escalera de Cantril” fue utilizada para detectar en primer lugar la existencia o no de incongruencias en las respuestas, sin querer ser rigurosos en este aspecto porque caeríamos en un análisis de otra disciplina que no es nuestra intención en este trabajo.

También la utilizamos confiados en que nos iba a disminuir la brecha que hay entre lo que uno piensa, lo que cree que piensa, y lo que dice.

Y finalmente, fue un efecto sorpresa, sin previa preparación y que el entrevistado no sabía que resultado tendría su respuesta y así también disminuir las limitantes propias del entrevistador, como se mencionan en el capítulo I y VII.

### VI. F.1 Sus reflexiones

La “Escalera de Cantril”, como expresamos anteriormente, fue la herramienta que permitió visualizar rápidamente: a) la postura de cada entrevistado /da en relación a la organización, más allá de que cada uno identificara temas diferentes o iguales; b) las áreas de mayor preocupación dentro de la organización. Para ello construimos el siguiente cuadro reflejando hacia que temas habían estado dirigidas las reflexiones y en que escala de valores estaban ubicadas.

Cuadro 3. Respuestas de la escalera de Cantril ordenadas por puntaje según temas de interés actual.

	7 a 10	4 a 6	1 a 3	0
Aspectos Económicos/ Financieros	1	1		
Organizativo Interno	7			
Comunicación Interna	1	1		
Comercial		1		
Producción	1			
Imagen Institucional	3			
Preparación de los Consejeros		1		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4. Respuestas ordenadas por edades Adultos: Mayor de 40 años. Jóvenes: Hasta 39 años

	Adultos	Jóvenes
Aspectos Económicos/ Financieros	2	
Organizativos Interno	5	2
Comunicación Interna		2
Comercial		1
Producción	1	
Imagen Institucional	1	2
Preparación de los Consejeros		1

Fuente: Elaboración propia.

### **VI. F. 2 Las respuestas en valores cuantitativos**

Las respuestas en primer término no se correlacionan con cada entrevistado. Hay entrevistados que valoraron según secciones y dieron una respuesta en cada caso.

Si analizamos el total de diecisiete respuestas (17) de manera cuantitativa tendremos:

- ✓ El **53 %** de las respuestas son realizadas por adultos (mayores de 40 años) y el resto por jóvenes.
- ✓ De los adultos, el **77,8 %** ubica a Fecoagro, en las secciones determinadas, por encima de los 7 puntos.
- ✓ De los jóvenes, el **62,5%** ubica a Fecoagro por encima de 7 puntos en la reflexión realizada.
- ✓ El **76,5%** otorga en las diferentes secciones de análisis una valoración igual o mayor que 7.
- ✓ Que el **41,2 %** centra su reflexión en torno a la organización interna de FECOAGRO y otorga valores iguales o superiores a 7.
- ✓ Los temas que mas visualizaron los adultos a la hora de reflexionar fueron: organizativo interno y económico/financiero en primer y segundo lugar respectivamente.
- ✓ Los jóvenes se concentraron en reflexionar mas sobre lo organizativo interno, la comunicación interna y la imagen institucional.

### **VI. F. 3 Las respuestas en valores cualitativos. ¿Que queremos reflejar en cada caso?**

Es interesante, antes de hacer un análisis final, entender de qué estaban hablando los actores en cada una de las reflexiones. Es por ello que transcribimos los aspectos más relevantes que se reiteraron en las respuestas (económicos/financieros, organizativos, comunicación interna y de imagen institucional) y expresaremos las observaciones a al final:

- Cuando los/as entrevistados/das hablan de aspectos “económicos/financieros” sus voces dicen:

*“...Porque no estamos bien, bien del todo. No estamos, vos viste que hay altibajos, o que por ahí estamos bien, por ahí estamos mal, eh,...” (Irene –Cooperativista – 60 años)*

*“...Yo creo que en lo financiero estaríamos en un 6, porque aparte de que no, nos están cumpliendo el Pro Huerta, no tendríamos que estar pasando esta situación...” (Juan – Cooperativista 50 años)*

Esta percepción esta íntimamente relacionada con “amenazas” externas en relación al grado de negociación que se tiene, por el pago, con el principal proveedor y las dificultades que representan en una organización cooperativa de Pequeños Productores Minifundistas.

Ninguno menciona este ítem como responsabilidad interna de la organización, aunque se manifestó la necesidad de revertir o ampliar esta capacidad de negociación a través de nuevos proveedores.

- Cuando se refieren a lo organizativo expresan:

*“...Y bueno, yo la ubicaría Bueno ¿del 1 al 10 que le pongo? ¿Qué le pongo? Le pongo yo hoy le pondría un ocho....Pero te repito, por comentarios. Porque yo no estoy interiorizada en las cosas que, eh,...El comentario y, y situaciones (que veo como la encargada de los papeles de la cooperativa).” (Luciana, - Cooperativista- 48 años)*

*“No yo para arriba...no yo lo pondría bien alto...un siete...y lo demás sería falta de coordinación nomás...no llegar a un diez...coordinación...Eh! coordinar mas. Yo la falla que tiene la Feco es por no coordinar, por lo que no haya coordinación...en todas las actividades...coordinación y disciplina...tiene que haber coordinación, mas*

*información....Porque las ideas tan, las ideas tan, (llegar a 10 es por) juerza de voluntad también por parte de alguna gente (...)" (Paolo – Cooperativista - 65 años)*

*"...Si mas o menos al medio [un cinco], al medio porque,...Falta lo que le digo, que todos, que todos empujemos para que lleguemos si nos es hasta arriba, por lo menos mas arriba (...)" (José Alberto –Cooperativista – 67 años)*

*"...Yo noto que desde la FECOAGRO tenemos muchas cosas buenas pero que por ahí estamos sueltos, como que falta una integración más general de todo y al juntarnos, todos apuntarnos para el mismo norte (...) tendría que estar mas articulado (...) hay que ajustar unas pequeñas cosas que no es mucho pero va a costar digamos, llevarlo un tiempo, porque es un proceso largo y además hay que acordarse de que cada dos años hay cambio nuevo de consejo que por ahí la construcción no es que la dejen de lado, sino que por ahí si vienen consejeros nuevos con ideas nuevas, y bueno hasta que por ahí no se ponen en práctica, como que se lleva a paralizar un poquito las cosas..." (Manuel - Cooperativista - 33 años)*

- De la comunicación interna se dice

*"...En comunicación interna digamos, desde el consejo para abajo yo creo que todavía estamos en cinco, estamos ahí creo, a pesar de que se han mejorado algunas cosas estamos ahí como que todavía nos falta..." (Manuel - Cooperativista - 33 años)*

*"...Eh y desde lo participativo si hablamos desde las cooperativas a la Fecoagro te podría decir que estamos en un termino de un 8. Yo no veo que, o sea si bien hay participación pero no como tendría que ser dentro de las cooperativas hacia la Feco (...)Si por lo que vengo diciendo de que no hay mucho involucramiento de parte de las cooperativas (...) a lo mejor un poquito haya, se haya superado desde que yo estoy en la Fecoagro, pero me parece que todavía le falta que la gente se comprometa mas con este tema, el tema de participación con la Feco..." (Marisa, –Cooperativista 35 años)*

- Y finalmente la imagen hacia fuera

*"Para mi desde, en lo que es Fecoagro, en la figura de Fecoagro esta en lo 10, para las demás organizaciones, para la sociedad en general esta en el ultimo eslabón, digamos..."Como organización, claro como organización y como ejemplo no solamente a nivel provincia sino a nivel [Región] Cuyo. Esta muy bien mirado y uno dice La Fecoagro y todo el mundo sabe que es la Fecoagro. Eh, eso digamos como organización en si..." (Marisa, –Cooperativista 35 años)*

*“...en la cuestión en la visión de otras organizaciones o de otras personas en relación con, con lo que se ha logrado en la Fecoagro, el nombre de la Feco, lo que significa como cooperativa y demás...” (Pamela – Cooperativista – 36 años)*

*“Yo creo que esta muy bien. Yo acá lo pusiera, un ocho seguro. Ahí seguro”...“Y precisamente ¿cierto? por, por, ¡por haberse ganado el lugar que está! (...) O sea el prestigio que, que ha tomado Fecoagro (...) el hecho de que vayan a Fecoagro funcionarios de todo tipo a, tanto a nivel provincial como nacional, quiere decir de que tenemos un prestigio ganado” (Emiliano – Cooperativista – 55 años)*

Lo interesante de este ejercicio fue la reflexión que ello significó en los entrevistados. Aun en las peores de las opiniones vertidas durante las entrevistas, este análisis final del proceso en general y de temas en particular, también significó una reflexión sobre su propia práctica y un deseo personal de muchas acciones que deberían tener otro modo de funcionar. La mayoría de los/as entrevistados/das pudo hacer este ejercicio como autoevaluación y no trasladar en otros “la culpa” de la situación de la organización. Cada uno de ellos vio sus aciertos y sus errores.

**Sin embargo se percibió que la reflexión no era una práctica habitual ni dentro ni fuera de las instancias del C.A. y que también surgió como preocupación durante la realización del “focus group”. El C.A. se decía a si mismo<sup>155</sup> que no tenía instancias de debate sobre temas que les estaban preocupando; que la actividad cotidiana les consumía todas las reuniones; que no era una practica habitual y que deberían instalar esto mas periódicamente.**

**También observamos que la mayoría de las reflexiones individuales, estuvieron concentradas en destacar los aspectos que hacen a la organización de Fecoagro. A pesar que las expresiones pudieran suponer una calificación baja, esta no ocurrió (Cuadro N°2). Si bien las mayores respuestas se dieron en esta sección (de Organización), y que muchas de ellas demostraban una reflexión crítica en la coordinación de tareas o en el esfuerzo que significa llevar adelante un conjunto de metas comunes, la puntuación nunca fue menor a un siete (7).**

**Sin embargo, herramienta de “Focus Group” reflejó que la preocupación pasaba por el espacio de los jóvenes dentro de las cooperativas primarias (a diferencia de lo que sucede en Fecoagro, donde existe un espacio construido y ganado), y de la situación de los más viejos a la hora de salirse del sistema**

---

<sup>155</sup> FOCUS GRUP realizado con todo el C.A. el día 04/10/2010. Guiado por Co-director Ph. D. CARRICART Pedro.

**cooperativo. Esta reflexión del futuro de los cooperativistas cuando finalizara su actividad productiva es algo que no fue pensado por los pioneros pero que transmiten como de importancia su resolución.**

Volviendo a la Escalera de Cantril, las puntuaciones más bajas (Cuadro N°2) se reflejaron en las respuestas de los Jóvenes y las más altas en los adultos. De otros trabajos que registran información anterior con la aplicación de la misma herramienta, surge como respuesta de los entrevistados, valores del 4 al 5 en el 50 % de los casos, en relación a la situación “actual” de Fecoagro. Esto obedecería a que en el año 1992 recién se comenzaba esta experiencia de organización formal, se presentaba una alta expectativa en los actores entrevistados y esto se reflejaba en valores altos de puntuación, en relación a un análisis de corto y largo plazo (prospectiva). Podemos decir que aquellos que ayer (1992) decían que a largo plazo la organización FECOAGRO llegaría a valores de 9 a 10, dieciocho (18) años después expresan que esos valores están alcanzados. De ser así, finalmente, cabe una nueva pregunta: esta diferencia, entre jóvenes y adultos ¿no es sencillamente que los adultos lograron su máxima expectativa dentro de Fecoagro? Desde el punto de vista de los jóvenes, cuyo lugar de partida es diferente, son esperables los valores de puntuación otorgados, ¿se estaría abriendo un horizonte más lejano y más amplio de expectativas a futuro en relación a Fecoagro?

## CAPITULO VII

### SUPUESTOS E IMPLICANCIAS RELEVANTES EN EL “CAMBIO DE POSTA”

#### VII. A DEL CAPITULO FINAL

Fecoagro es una iniciativa de alianza del sector público<sup>156</sup>. Hoy, al 2010, es un modelo de organización cooperativa que nuclea treinta (30) cooperativas de Productores Minifundistas de la provincia de San Juan. Esta organización es la construcción colectiva entre instituciones y productores que data de más de 20 años.

Una organización, sostienen Crozier y Friedberg, es un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros. Sin embargo, este actor no es totalmente libre, no se maneja con una racionalidad absoluta, como mencionamos anteriormente, sino que su conducta esta ligada a un contexto. Es por ello que en los primeros capítulos hemos recorrido un camino sobre las condiciones sociales, económicas y políticas que rodeaban a esta experiencia en los primeros años y cómo fue cambiando este contexto hasta la actualidad. Brevemente, esta experiencia de acción colectiva tiene sus inicios en un momento de renacer de la democracia Argentina, y bajo el “resguardo” de una institución como INTA que recorrería, durante los años 90, su peor crisis institucional de achicamiento, pero que intentaría a través de Programas Federales, dar algunas respuestas a los sectores rurales mas vulnerables. Los niveles de desocupación y pobreza, en la década del 80<sup>o</sup>, llegaban a límites máximos extremos que también requerirían de Programas de intervención desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (Pro – Huerta).

La Unidad de Análisis es el Consejo de Administración de Fecoagro. Esto es debido a que se interpreto que es en este ámbito donde se desarrollaron las mayores transformaciones de los actores debido a: 1) la complejidad de la función; 2) los que movilizaron inicialmente el Proceso de Génesis y Consolidación, porque forman o formaron parte del Órgano de decisión y 3) porque se interpreto que fueron los que experimentaron los mayores cambios (de obreros rurales a dirigentes). Dentro de esta unidad se decidió hacer una muestra sobre aquellos que habían pasado por más de dos periodos en el cargo<sup>157</sup>, entendiendo que las competencias se dan en un proceso que construyen los actores y como tal es a mediano o largo plazo. Esta franja tiene dos grandes diferenciaciones:

---

<sup>156</sup> GHEZAN G. MATEOS M. Y ACUÑA A. M.. 2005. Op. Cit. Pp. 26-75

<sup>157</sup> También se entrevisto a un consejero con un solo periodo en el cargo para poder tener otro ángulo de análisis.

- ❖ **“Los Pioneros”**: Quienes estuvieron desde el inicio del proceso de la organización. Las edades superan los 50 años.
- ❖ **“Los nuevos cooperativistas”**: Quienes ingresaron a su actividad como consejeros del CA de Fecoagro cuando ya estaba formalmente constituido y en funcionamiento. Las edades están entre los 25 y 50 años<sup>158</sup>.

El relato de los pioneros sobre estos primeros momentos de la acción colectiva y de su decisión de formar una organización de segundo grado, como así también la voz de los nuevos cooperativistas y de la juventud, es lo que ha guiado nuestro trabajo. Nuestra tarea tuvo como premisa principal, respetar la narración y poder reconstruir con ella esa “trama” compleja de idas y vueltas del proceso de organización, de sus estrategias, sus lecciones aprendidas, sus prácticas y sus reflexiones. Así revelamos la génesis de la primera cooperativa de Fecoagro hasta llegar a su actual proceso natural de “Cambio de posta”.

Es por ello que presentamos a continuación lo que hemos concluido en este proceso de investigación destacando las implicancias y supuestos relevantes en el “Cambio de Posta”. Siendo coherentes con nuestro trabajo, presentamos los párrafos siguientes de manera tal que cada uno de ellos es la base de la explicación del siguiente; así llegaremos al final del trabajo con una visualización de la complejidad y complementariedad de la experiencia estudiada.

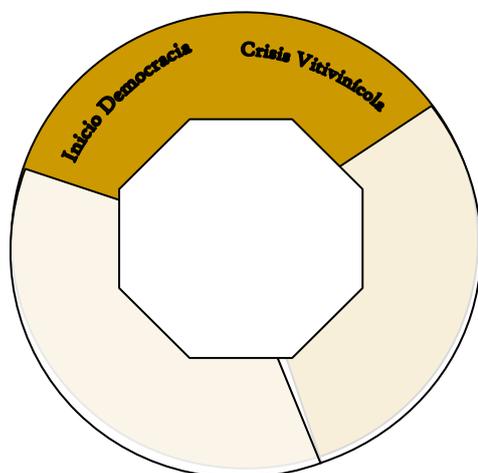
Basándonos en el esquema que diseñamos para el abordaje del estudio es que presentamos los siguientes puntos según la “dimensiones”: Ideo – Valorativa, Imagen Institucional, Trama Vincular Interna y Competencias. Todas estas dimensiones suceden, o tienen efecto, dentro de diferentes contextos que abordaremos en cada caso.

---

<sup>158</sup> En el trabajo, esta franja se subdividió en “nuevos cooperativistas” a los mayores de 40 años y “jóvenes cooperativistas” a los menores de 40 años.

## VII. B. SUPUESTOS RELEVANTES DEL CAMBIO DE POSTA

### VII. B.1 Contexto



El inicio del proceso de acción colectiva, donde se dio inicialmente el nacimiento de la primera cooperativa – Cooperativa Del Carmen Angaco – de Fecoagro, se da en un contexto de crisis y reformas estructurales. Los 80' amanecen con aires de **democracia**, pero rápidamente sucedieron hechos que terminaron de bautizar este período como “década perdida” donde reinó una cierta “inercia y desinterés con respecto al desarrollo en general y al desarrollo rural en particular”.

El mercado fue desplazando al Estado como el principal regulador y distribuidor de los recursos de la sociedad. Aparecen el ajuste y las reformas estructurales que marcan el modelo de crecimiento hacia fuera, sostenido por las exportaciones de los denominados productos no tradicionales<sup>159</sup>.

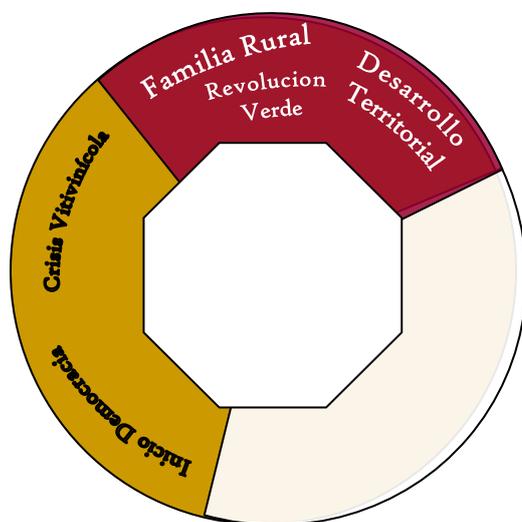
Lo que en principio significó, para la Provincia de San Juan, un avance como “polo productivo vitivinícola” del país, con el advenimiento de épocas de crisis (con medidas coyunturales para su salida) esta situación comenzó a mostrar sus *ganadores* y *perdedores*. Los grandes empresarios bodegueros con los adelantos técnicos y la acumulación de tierras<sup>160</sup> y los pequeños productores y obreros de viña cada vez más alejados de las posibilidades de vivir únicamente del trabajo predial<sup>161</sup>. *El impacto más profundo que provocó la crisis de los años 80' fueron los obreros rurales desocupados con motivo del cambio de forma de trabajo en los predios vitivinícolas*<sup>162</sup>.

<sup>159</sup> VALCÁRCEL M. 2007. op., cit.,

<sup>160</sup> Comparación de censos Agropecuarios 1998 y 2002 con una disminución en la cantidad de EAP's con motivo de la venta de las propiedades de los pequeños propietarios a grandes empresas y/empresarios.

<sup>161</sup> D. ILLANES Y S. OROZCO. Op. Cit. *El éxodo rural fue más marcado en esta época por necesitar de trabajos asalariados en la urbe para la manutención de la familia.*

<sup>162</sup> Como ya expresamos en el Capítulo II, Pág. 2: se termina la figura de contratista de viña (que trabajaba con su familia y era retribuido con un porcentaje de la producción) y se cambia por la de “Encargado de viña” con funciones múltiples, a sueldo. Esto provoca inmediatamente una gran ola de desempleados de viña, ya que las familias ya no pueden trabajar en esa tierra pues un sueldo no alcanza para todos y deben ir en busca de nuevos lugares de trabajo, se disgrega la familia y el éxodo rural es un hecho real y lamentable.



En este campo, y con una marcada debilidad institucional, es que se abrieron camino los “extensionistas institucionales” para movilizar a “los pioneros” a iniciar una nueva forma de trabajo, de actividad productiva y de vida, en pos de una mejora en la calidad de vida.

Son en esta etapa inicial donde los “extensionistas institucionales” padecen los mayores cambios de sus instituciones, no solo estructuralmente, sino desde los cambios en los enfoques de abordaje del desarrollo rural<sup>163</sup>.

Los “nuevos cooperativistas” se acercaron a Fecoagro en un contexto muy diferente a la de los años 80. El ingreso de la mayoría de las cooperativas a Fecoagro se dio entre 1994 y 2002, con las secuelas de un neoliberalismo que provocó profundos cambios<sup>164</sup>. La propuesta de crecimiento del sector agropecuario se enmarcó en un modelo de Apertura y Desregulación.

Desde el punto de vista de políticas públicas, hubo una reducción y/o desaparición de programas públicos, caída de precios de los productos básicos, restricción de créditos para el sector y las pérdidas en el ingreso. Un estudio del INTA (cit. Lattuada 2006) diagnostica, en 1992, que alrededor del 60% de las explotaciones agrarias argentinas<sup>165</sup> no eran viables<sup>166</sup> en las condiciones económicas imperantes.

La “Economía de Mercado” provoca un desguase del Estado y un desmembramiento de sus instituciones.

A nivel familiar, la pobreza, la desocupación, los planes asistenciales y Leyes de Flexibilización Laboral, crearon las condiciones óptimas para que también se presente un profundo desmembramiento de los núcleos familiares., desde lo productivo hasta lo

<sup>163</sup> THORTON R.D. (2005). Los 90 y el nuevo siglo en los Sistemas de Extensión Rural y Transferencia s de Tecnología Públicos en el MERCOSUR “...según Alemany (2003) en el libro “Exetnsión Rural y Desarrollo” ...los servicios de Extensión Rural y Transferencia Tecnológica SER y TT institucional se han adecuado desde su fundación hasta la fecha a los diversos paradigmas dominantes del desarrollo...” Ediciones INTA. pp 61

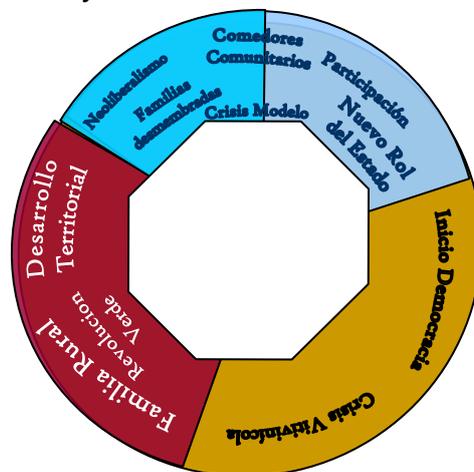
<sup>164</sup> Ya hemos desarrollado con profundidad este apartado. Capítulo II. II.1.2 Década del 90’. Pág. 2

<sup>165</sup> En especial las medianas y pequeñas de la pampa húmeda (región de Argentina que incluye las provincias de Santa Fé, Sur de Córdoba y Pcia de Bs. As.).

<sup>166</sup> Ello se explica (Lattuada- 2006) por la alta inversión de capital que debían realizar las explotaciones agrícolas para asegurar su supervivencia (eficiencia microeconómica, escala de producción, nivel tecnológico, mayor productividad del trabajo, opción por modelos intensivos, capacitación empresarial, e integración agroindustrial)

cultural, ya que recordemos que ésta es la época de los “comedores comunitarios”, provocando fracturas en el ritual de la *comida en casa y en familia*.

Los “jóvenes cooperativistas” tuvieron un campo similar al de los “nuevos cooperativistas”, pero en esos momentos no eran activos dentro de la Fecoagro, dada su temprana edad. Cabe destacar que el contexto que se desarrolla cuando los “jóvenes cooperativistas” comienzan a participar en las actividades de Fecoagro, pasada la crisis del 2001, es muy diferente a los anteriores.

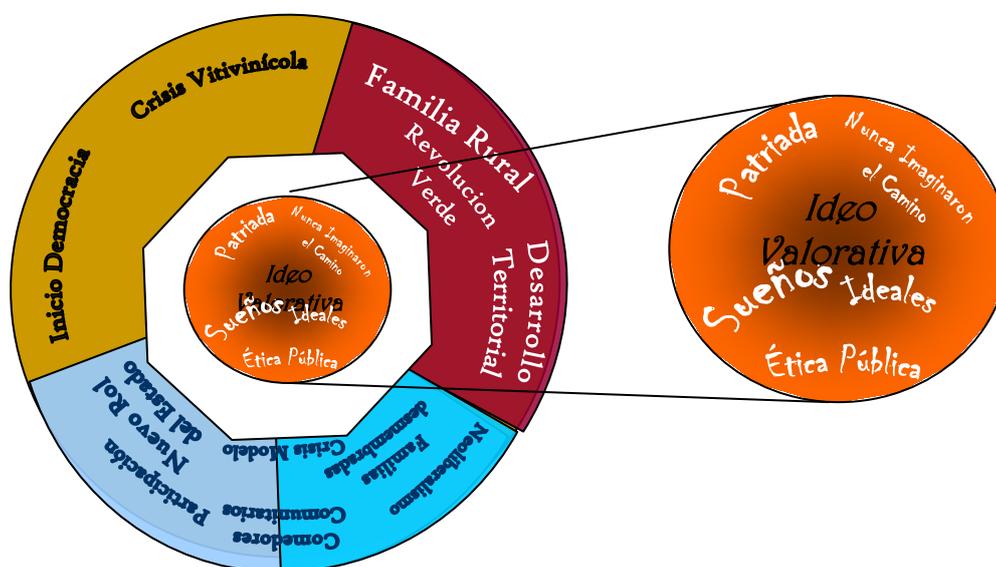


Nacieron en un *Estado de Democracia*, comenzaron su actividad como hijos, sobrinos o cuñados de cooperativistas y encontraron fuera de Fecoagro un campo de participación y formación política y gerencial (Foros, SSdeAF, FAA, Consejos INTA).

Este Nuevo Rol del Estado es quien crea el contexto en el cual hoy se encuentra Fecoagro. También las instituciones estatales crean nuevos espacios comprendiendo la heterogeneidad y la complejidad del sector rural.

### **VII. B.2 Dimensión Ideo – Valorativa**

En el apartado anterior nos referimos al contexto, haciendo una síntesis de los diferentes momentos en los cuales tuvieron lugar la génesis y la consolidación de Fecoagro. Ahora nos iremos hacia adentro, hacia las ideas y valores relevantes en relación al nacimiento de la primera cooperativa y que inspiró una organización cooperativa de segundo grado. Esta dimensión se nutre básicamente de los relatos que constituyen el “imaginario colectivo” de quienes fueron los iniciadores de la propuesta y cómo este “imaginario” fue reconstruyéndose con la entrada de nuevas cooperativas y de nuevos actores.



Es la “**esencia**” de la organización. Son los relatos de sufrimientos, de alegrías, de experiencias, de aciertos y de errores que alimentan las decisiones que se fueron tomando o descartando a lo largo de estos veinte últimos años. Sin este núcleo, la organización y sus actores pierde su esencia y podría ser confundida con cualquier otra cooperativa de segundo grado. Este “núcleo” es “LA FECO”.

A partir de aquí se suman y tiene sentido: 1) los constructos que transformaron una experiencia cooperativa en un Proyecto de Desarrollo Territorial, desde su trama vincular interna hasta su imagen institucional externa, 2) Las competencias, entendidas como procesos integrales que lograron conjugar el “saber hacer” con el “saber conocer” y el “saber ser” de los actores en pos de un “nosotros”<sup>167</sup>. Este núcleo otorga sentido a todos estos constructos ensamblados; a continuación se presentan por partes.

### VII. B.1.1. La magia ó el Encantamiento

Para los Pioneros, la dimensión ideó – valorativa, esta ligada principalmente a las actitudes que se pusieron en juego a la hora del proceso de la acción colectiva, que significaba salirse de los estándares y atreverse a “patear el tablero”. Estas actitudes fueron desarrolladas por los actores que otorgaron la “magia” institucional. A lo largo del trabajo observamos y concluimos lo que los teóricos, como Melucci y Crozier y Friedberg, sostenían: “que por muy favorables que se presenten las condiciones del contexto, lo que hace que una acción colectiva tenga lugar es la capacidad de los actores de percibir esa oportunidad y ponerse en acción”.

<sup>167</sup> Teniendo en cuenta los retos específicos del entorno, las necesidades personales de crecimiento y los procesos de incertidumbre, con espíritu de reto, idoneidad y compromiso ético (Tobón, 2009a; 2009b;2010)

En esta acción colectiva los “extensionistas institucionales” fueron claves, no solo por sus redes vinculares sino en sus competencias. Hubo un verdadero sentido ético y ciudadano, tanto de su lugar profesional como de su entrega a la comunidad que les permitió llegar a ese “puesto”. Hubo una “lealtad institucional”, que se relaciona con el real sentido que cada uno de ellos le otorgo a su función pública, aunque internamente se animaron a desafiar las propias reglas de las instituciones.

**Todos con una actitud ética, con cierto grado de paternalismo en la concepción de que el Estado debía hacerse cargo a través de sus instituciones (INTA, Municipio, Iglesia). También ellos tenían ideales y “sueños”, pero en sus relatos se observa una real confianza en las capacidades de los otros actores, “los pioneros” primero y los “nuevos cooperativistas” mas adelante. Esto se refleja, por ejemplo, en el modo de elección de quienes formaban parte de las cooperativas de primer grado. Esta “función” recayó en los productores/as “pioneros” y los “nuevos cooperativistas”, en ningún caso los “extensionistas institucionales” digitaron esta instancia. Sus acciones fueron verdaderos pilares del concepto del Desarrollo Rural.**

Los pioneros se lanzaron a esta “patriada” sin tener una real dimensión de sus expectativas. Querían dar un vuelco a sus vidas pero nunca imaginaron el camino que hoy tienen recorrido. Hoy manifiestan una real preocupación por el futuro de la organización y entienden que aun no ha terminado su “misión” en la organización, no encuentran espacio de participación, sienten que tienen algo para aportar aunque no reniegan de su retiro. Podríamos inferir que en esta etapa son el “soporte ideológico” para los jóvenes de la organización que no vivenciaron los inicios o pensar en un estado de dependencia aun necesaria o que se elige ante el riesgo de nuevos caminos asegurar. Según el dato surgido del trabajo de investigación, su preocupación se centra en torno a la Organización Interna, la Producción y aspectos Económicos /Financieros.

#### **VII. B.2.2 La resignificación de la génesis**

Esta dimensión no es construida por los “nuevos cooperativistas” y los “jóvenes cooperativistas”, de igual manera que los anteriores. Estos grupos llegaron a la Fecoagro cuando ya se había constituido formalmente la institución. Uno de ellos menciona que llegaron a la Fecoagro “en cuna de oro”. El contexto económico, político y social de los años 90’ era diferente.<sup>168</sup> En este contexto ingresan nuevas cooperativas con actores diferentes; se acercaron a Fecoagro por una “necesidad”

---

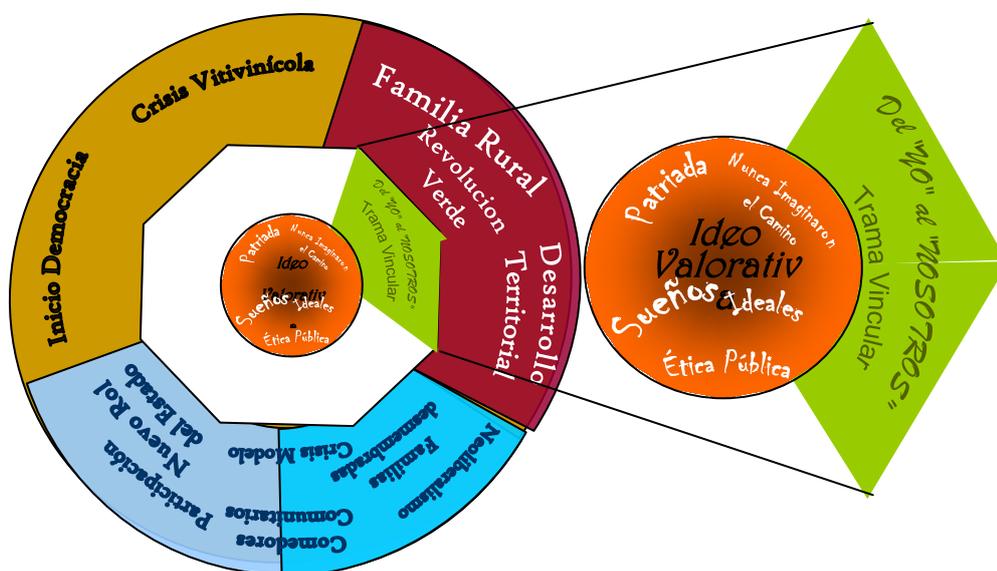
<sup>168</sup> La agenda la marcaron los organismos internacionales, imponiendo a los Estados un ajuste estructural, y la consecuencia inmediata fue el aumento del desempleo, la disminución real de los salarios y de la prestación de los servicios sociales públicos.

económica y laboral. Hoy son quienes construyeron una mirada más “empresarial” de la organización, podríamos suponer que menos “idealista”. En su práctica cotidiana, aun “recuestan” su accionar en los “extensionistas institucionales externos” como consultores. Sus preocupaciones tienen coincidencia con “los pioneros”.

Finalmente, los jóvenes han construido esta dimensión de manera inesperada. Mientras las teorías, y la práctica en algunos casos, nos suele indicar que las generaciones siguientes se inclinan más a desarrollar una mirada tensa entre los “valores” empresariales y los “principios” institucionales, aquí esto no se ha observado, o por lo menos, no ha salido a la luz de la investigación. Los jóvenes, en general, llegaron a Fecoagro como lugar de “oportunidad” en su vida actual, y tenían un conocimiento del accionar de la organización en su comunidad. Son lo que más entienden el “peligro” de desconectarse con sus orígenes y tienen una actitud de “maestro – aprendiz” cuando tienen la oportunidad de estar dentro del Consejo de Administración. Manifiestan abiertamente no conocer la Visión de la organización y están dispuestos a hacer algo al respecto (jordanas, talleres, comisiones). Son quienes se prepararon políticamente para la gestión, aunque esta instancia fue primero fuera de “la organización” y segundo dentro del C.A. Según el dato surgido del trabajo de investigación, sus preocupaciones rondan en torno a la preparación de futuros Consejeros al frente del C.A. de Fecoagro, por la Organización y Comunicación Interna de la organización, y por el área de Comercialización. Resaltan el logro que tiene Fecoagro como “imagen institucional externa”

### **VII. B. 3 Trama Vincular Interna.**

La trama Vincular interna es la esencia de la acción colectiva y de cualidades o aptitudes que pudimos develar de las instancias del proceso de investigación. En esta etapa tienen el protagonismo inicial los actores “pioneros” y los “extensionistas institucionales”. En sus relatos, y en su práctica, pudimos descubrir las transformaciones.



De los “extensionistas institucionales” podemos concluir, a través del análisis y reflexión, que sus esfuerzos estaban concentrados en varias estrategias: 1) construir un permanente equilibrio entre las expectativas de Fecoagro y las exigencias institucionales; 2) desarrollar rol “gerencial” dentro de la organización pero con límites que respetaron sin claudicar. Hoy, el foco de sus preocupaciones, de la trama vincular interna, están puestas en el Cambio de Posta y sus estrategias están dirigidas a la consolidación de equipos de trabajo que cambien la antigua estructura de organización. Sus energías están puestas en repensar la organización con una funcionalidad integral, es decir pasar de figuras líderes a equipos líderes.

“Los pioneros”, como ya lo abordamos en el cuerpo del trabajo de tesis, fueron los que sobrellevaron los mayores cambios. La expresión de “patriada” define muy bien a estos primeros cooperativistas, que aprendieron por prueba y error. Sus inicios estuvieron saturados de voluntarismo, convicción, confianza en la propuesta y “sueños”. Fueron capaces de recorrer el camino del “yo” al “nosotros” y su trama vincular interna es un orgullo y una inspiración para otros actores más nuevos de la organización. Su proceso de transformación de desocupados rurales a cooperativistas y luego a dirigentes es la transformación voluntaria más marcada en la construcción de la trama vincular interna, ya que ésta se hizo con objetivos colectivos y no individuales. Cuando expresan en sus relatos los logros, lo hacen en plural. Su actitud generosa hizo que esta trama vincular interna llegara a toda la provincia, y de siete cooperativas que constituían Fecoagro en el año 1992, pasaron en el 2000 a ser veinticuatro cooperativas asociadas y en el 2010 llegar a las treinta cooperativas asociadas.

Los “nuevos cooperativistas” también construyeron un “nosotros”, pero sobre la trama vincular de “los pioneros”. Cuando expresamos que esta nueva franja se acercó a Fecoagro por una coyuntura puntual, queremos significar que se sumaron a una organización formal constituida que estaba ávida de desarrollar su potencial y con las “puertas abiertas”.

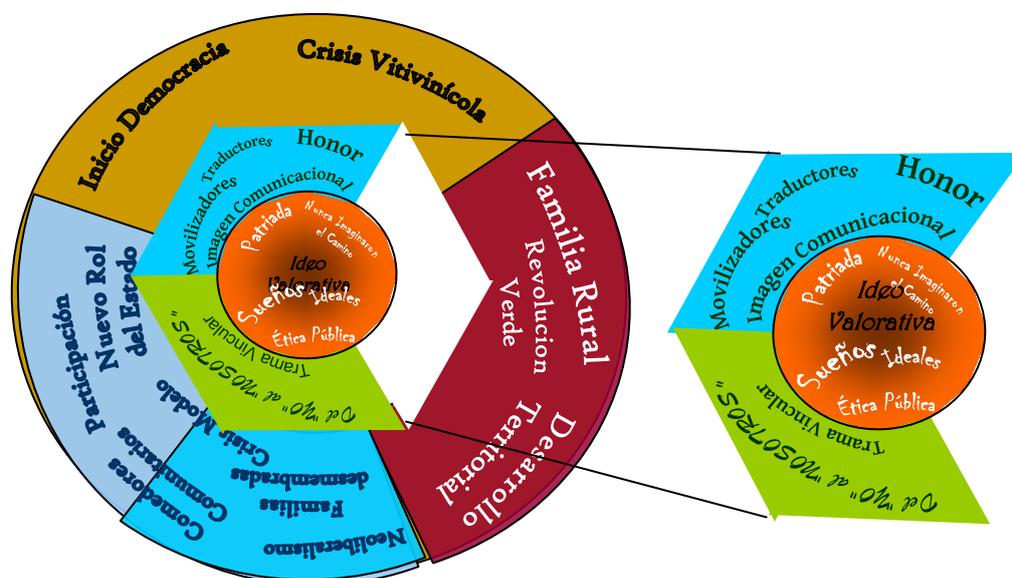
La desocupación también fue el punto de quiebre de los nuevos cooperativistas, y sus intentos por desarrollar nuevas estrategias los acercaron a otras experiencias que dejaron huellas. Fecoagro comenzaba a tener una tenue imagen comunal y los “pioneros” eran personas respetadas, reconocidas. El vínculo entre Fecoagro y los “nuevos cooperativistas” fue realizado por “los pioneros”, quienes conocían las necesidades de la comunidad y se lanzaron a hacer crecer Fecoagro sin mezquindad.

Los más jóvenes también construyeron su “nosotros” con base en la trama vincular existente. Estos son hijos o parientes cercanos de los “nuevos cooperativistas” y la resignificación de un “nosotros” colectivo estaba latente desde antes. Fecoagro ya era reconocida a nivel provincial y nacional. Si bien estas características fueron develadas a partir de los relatos de los jóvenes entrevistados, que participaron en los C.A. y tienen expresiones de fuerte pertenencia a la organización, nos preguntamos si esta participación política y el rol activo tienen una expresión similar fuera de las instancias del C.A.; es decir, si esta actitud activa y participativa es una generalidad en los jóvenes de Fecoagro o solo es particular de quienes ejercen un rol como dirigentes.

Parecería que la participación por fuera de la organización les dio mayor pertenencia a la misma o fueron capaces de justificarla mejor o en su caso defenderla y hacerla valer. En el tiempo anterior quizás la pertenencia se logró por solidaridades distintas, desde participar de las mismas fiestas o de los entierros como de hacer el esfuerzo de levantar una pared y saber producir muy bien una semilla. Hoy son otros tiempos y quizás otros paradigmas que desplazan a los anteriores ni mejores ni peores, sino distintos.

#### **VII. B. 4 Imagen Comunicacional**

La imagen comunicacional es presentada aquí como un proceso de construcción interna de Fecoagro, de quienes movilizaron a otros actores e instituciones, como así también de la gestión de quienes estuvieron a cargo de transmitir la esencia hacia “afuera”.



Cada uno de los actores se ubicó en un campo diferente según el momento. No fue igual el rol de “los pioneros” al inicio de la acción colectiva que cuando se desarrolla el proceso de acción organizada. Por ello aquí lo representamos desde una mirada temporal en cada caso.

#### VII. B. 4. 1 “Recibir para dar”

En esta fase de inicio de la acción colectiva, los “extensionistas institucionales” fueron quienes lograron “convencer” a los “Pioneros” de la propuesta. Mencionábamos, en el capítulo anterior, que esto estaba en estrecha relación con la confiabilidad de las instituciones de las cuales provenían estos actores. Sin embargo, sus competencias fueron accionadas para crear ese vínculo de confianza que permitió dar inicio al proceso colectivo de constitución de la primera cooperativa.

Los pioneros fueron los que legitimaron la propuesta de “los extensionistas institucionales” y quienes pusieron en riesgo su “honor” ante la comunidad, ya que la “patriada” tenía un alto grado de incertidumbre. La propuesta que “traducían” a sus pares fue creíble debido a que todos presentaban un alto respeto en la comunidad. Ellos fueron los que se “eligieron” (entre sus compañeros) por valores de honestidad, confianza y trabajo principalmente. Los Pioneros, rápidamente ejercen el rol de “difusores” de la propuesta y son quienes movilizan a otros actores más lejanos que los de su propia comunidad. Su vivencia sirve de estímulo, de “enganche” para los “nuevos cooperativistas”. Hoy no ejercen ningún rol activo dentro de la organización, aunque son consultados en algunas instancias por los “extensionistas institucionales” o el propio C.A.

En el momento de la acción organizada, los protagonistas fueron los “nuevos cooperativistas”. Durante esta fase, ellos son los “movilizadores” que traccionan a los más jóvenes a acercarse a las cooperativas; sin embargo esta estrategia no tuvo el mismo impacto que la de los “pioneros” ya que prefieren demorar las acciones si estas están provocando algún quiebre interno o ponen en riesgo la “empresa cooperativa”. Es de destacar que esta franja etárea fue, la que internamente, desarrollo la mayor cantidad de estrategias de comunicación interna pusieron a prueba y es un tema que aun no esta agotado ni concluido. Como legítimos gestores internos, imprimieron en el C.A. un estilo de “consenso” a la hora de ejercer la gestión, estilo que aun hoy es respetado por los jóvenes.

La construcción de la imagen comunicacional en “los jóvenes cooperativistas”, fue de afuera hacia adentro de la organización. Son lo que tienen mayor actuación en instancias de participación externa<sup>169</sup>. Su formación política les permitió ver a Fecoagro desde otro lado y eso despertó el “enganche” hacia la organización. Contribuyó a este enganche que los “nuevos cooperativistas” eran sus padres, suegros, tíos ó hermanos mayores. Sin embargo aun no logran “movilizar” a otros jóvenes que, estando sus familias dentro de Fecoagro, no participan en ninguna instancia. Falta crear la forma o encontrar la motivación con los otros jóvenes de la organización.

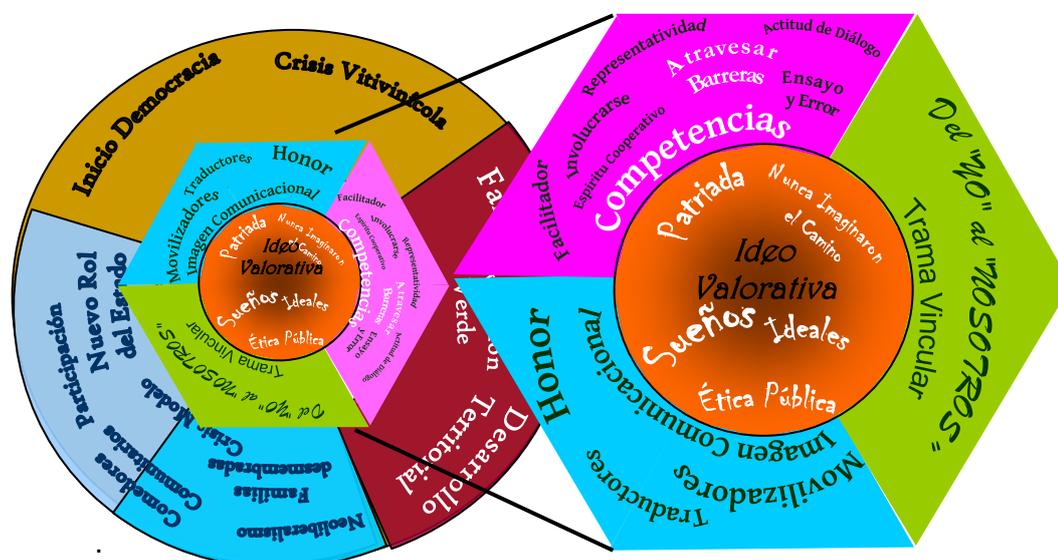
En este constructo de imagen comunicacional, los “extensionistas institucionales externos” juegan un rol como “gestores” de instancias externas, dado que Fecoagro deja de ser una organización con un equipo técnico formado exclusivamente por extensionistas de INTA, para fundar otro equipo de *técnicos mixtos* (del INTA y contratados por Fecoagro). A raíz de este cambio estructural, los “extensionistas institucionales externos” son quienes desarrollan la expansión de redes externas, relacionándose con instituciones provinciales, nacionales e internacionales.

### **VII. B. 5 Las Competencias**

Las competencias en las organizaciones son abordadas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas. Es por ello que nos acercamos a las competencias como atributos deseables de tener o construir en los consejeros.

---

<sup>169</sup> Como por ejemplo el Foro de Agricultura Familiar Provincial y Nacional y la Juventud Federada.



Allí reflexionamos y esquematizamos una serie de palabras que combinaron el “ser, hacer y saber” de Tobón surgidas de las expresiones de los cooperativistas entrevistados: **Espíritu Cooperativo, Facilitador de Procesos Grupales, que tenga Representatividad, Involucramiento, tener un Rol y Actitud de Dialogo**

Cada uno de los actores logró recrearse en sus experticias. Lo cierto es que estas nuevas competencias posicionaron a todos los actores, ante la organización y ante las instituciones, de manera diferente. Los “pioneros” con su experiencia vivida, sus competencias fortalecidas, se relacionan mas con una actitud (saber ser) mas que aptitud (saber conocer). Basaron su aprendizaje en “ensayo y error”.

Los “nuevos cooperativistas”, con el ejercicio de la gestión de una organización pujante en medio de crisis económicas y políticas de contexto, también desarrollaron sus competencias bajo el modelo de aprendizaje de “ensayo y error”, compartiendo espacios de aprendizaje con “los pioneros”, pero distinguían las aptitudes (saber conocer) sobre las actitudes.

Los “jóvenes cooperativistas” son quienes representan la conjunción de ambos actores. Son quienes buscan equilibrar el saber ser, el saber conocer y el saber hacer. Compartieron espacios de gestión con los “Pioneros” y ello lo manifiestan como un periodo de aprendizaje. Asumen la importancia que requiere la capacidad (aptitud) y militancia (actitud) en Fecoagro.

Los “extensionistas institucionales” se transformaron en “expertos” dentro y fuera de la organización. Su reconocimiento profesional también traspaso la barrera institucional. Son reconocidos y valorados por otros organismos, incluso ajenos a la rama de la agricultura.



que queremos expresar acerca de la acción colectiva. La acción colectiva, dice Melucci, es construida gracias a la inversión organizativa y operan en un campo de posibilidades y límites. Para Melucci (1982) cualquier investigación sobre la formación del actor colectivo “deberá tener en cuenta su naturaleza diversa y compleja como criterio fundamental”.

Para Crozier y Friedberg (1990) la acción colectiva “no es un fenómeno natural, es un constructo social cuya existencia plantea problemas y del cual todavía hay que explicar las condiciones en que surge y como mantenerlo”.

Coincidiendo con las expresiones teóricas mencionadas como punto de partida sobre el análisis de la acción colectiva, Melucci manifiesta que esta “no puede ser explicada sin tomar en cuenta como son movilizados los recursos internos y externos, como las estructuras organizativas son erigidas y mantenidas, y como las funciones de liderazgo son garantizadas”.

La complejidad de los actores sumada a la complejidad de la organización nos presenta un panorama digno de abordar. Por ello es que pusimos en valor la importancia de las relaciones que hay entre los miembros de una organización y de esos miembros con la organización como un todo. Así, el entramado de relaciones se nos presentó cada vez más complejo y la organización dejó de ser un «bloque homogéneo» y se definió sustancialmente por las relaciones que se establecían entre los miembros de la organización entre sí. Este entramado fue quien imprimió las maneras de hacer y de ser de los miembros en esta organización específica, que la diferencia de otra organización (donde esos mismos sujetos pudieran participar).

Creemos que hay indicios, surgidos a través de nuestro trabajo de investigación, que dan cuenta de este proceso de “Cambio de Posta” y que describe las particularidades de Fecoagro:

✚ Que a todas las franjas identificadas en este trabajo, les preocupa el futuro de la organización (preocupación activa) y constantemente promueven acciones tendientes a trabajar (en forma conjunta) los temas en diferentes instancias creadas por la organización (reuniones periódicas del CA, reuniones de presidentes, reuniones con las cooperativas, nuevos organigramas).

✚ Que no creen haber llegado al funcionamiento ideal de Fecoagro y sienten que quedan aun muchas cosas pendientes (mejora continua).

- ✚ Según los relatos, ambos grupos mencionan que el haber podido participar del C.A. es la acción que permitió internalizar el verdadero sentido de la Fecoagro. Fue este espacio el que permitió la construcción del verdadero “pensamiento colectivo”. Entonces, como dice Melucci, es mediante términos cognitivos, afectivos y relacionales, que los individuos, definen su campo de posibilidades y límites que perciben y al mismo tiempo “activan sus relaciones para darle sentido al estar juntos y a los fines que persiguen”.
- ✚ Que reconocen la imagen externa que tiene Fecoagro y ven que eso no se trasmite a todos los asociados de las cooperativas primarias por igual.
- ✚ Que los cooperativistas están capacitados como cooperativistas en el accionar, aunque expresan que dada la magnitud de la organización Fecoagro, los consejeros deberían estar “más preparados” y “más involucrados” en el funcionamiento.
- ✚ Que ante la presencia de diferentes franjas etáreas, la diversificación de la producción es una ventaja para aquellos “pioneros” o “adultos” que están cansados.
- ✚ Que a pesar de que los “jóvenes” manifiestan no conocer el Proyecto Inicial de Fecoagro, se han incorporado a la gestión de Fecoagro con ideales similares a “los pioneros” y eso es una fortaleza para la organización cooperativa y su sustentabilidad.
- ✚ Que no se están dando procesos formales de fortalecimiento de las competencias cooperativas y que son muy pocos los espacios de reflexión de temas como el “Cambio de Posta”<sup>170</sup>.
- ✚ Que se tiene una imagen “micro” de una realidad compleja. Y que la reflexión de esta complejidad aún recae en los “extensionistas externos” y en los propios técnicos de Fecoagro, y que esto no es una practica periódica de los consejeros.
- ✚ Que aun no encuentran una claridad en la toma de decisiones sobre el nuevo funcionamiento de Fecoagro ante el “Cambio de Posta”, pero que se permiten ensayar, errar, corregir y ensayar nuevamente.

---

<sup>170</sup> Uno de los cooperativistas expresa: “*después de yo quién y además ¿los viejos que hacemos?* (Paolo – 65 cooperativista)

✚ Si bien esbozamos al principio una postura en relación al concepto de “poder” entendido según Crozier y Friedberg, no emergió en las entrevistas como un tema de relevancia. Es por ello que no hemos desarrollado en profundidad las relaciones de “poder” que se dan en la relación consejeros – consejeros, consejeros – extensionistas y extensionistas – extensionistas. Sin embargo sería interesante indagar sobre el porqué ¿Porque no emergió, como sostienen Crozier y Friedberg, el poder como estrategia de unos contra otros? ¿Será un aspecto oculto en la organización o solo es una relación mas dentro de la trama vincular interna? **Podría pensarse que la situación de mayor homogeneidad cultural y económica, entre los miembros del consejo, ha sido la que ha servido como estructura en donde no se manifestaron desequilibrios, hostigamiento y poder; y sin embargo si han permitido que sea un espacio de aprendizaje, que se den relaciones de aprendiz – maestro.**

✚ Que basándonos en el abordaje de *las fuentes de poder en la organización* que distinguen Crozier y Friedberg, pudimos comprobar que se presentan, entre el C.A. y los “extensionistas externos”, **fuentes de poder diferenciadas**. Que mientras el C.A. tiene ingerencia autónoma en *el control de la comunicación, de la información* y las fuentes de poder que *provienen de la existencia de reglas organizativas generales*; recae con cierta naturalidad instituida en los “extensionistas institucionales externos” e internos de la Fecoagro. *el control de una competencia particular (pericia) y de las relaciones entre la organización y sus entornos*. . Son roles consentidos, negociados o explicitados.

✚ Que es una Fortaleza Institucional no sólo la diversificación de productos sino la heterogeneidad generacional dentro del C.A., que se ha dado desde sus inicios y es muy marcada en la actualidad, y que esto debería presentarse en todas las cooperativas de primer grado asociadas.

✚ Que si tomamos los “tres tipos ideales” que Lattuada y Renold (1997) construyen sobre los cambios en las formas institucionales de las cooperativas agropecuarias argentinas, **nos acercamos mas a las OIM (Organización Institucional en Mutación), en donde este proceso de necesidad de reformular la organización esta siendo llevado a cabo principalmente por los “jóvenes cooperativistas”, mas que otro grupo.**

- ✚ Que son los jóvenes que hoy participan del CA los que tiene la responsabilidad futura de construir el sentido de pertenencia de otros jóvenes dentro de Fecoagro y que si bien en la actualidad este camino aun no esta planificado, son los Jóvenes del CA con su experiencia construidas a través de la militancia fuera de la organización (y hoy desde adentro), tienen (o deber desarrollar) la capacidad, los valores y las convicciones para realizarla.
- ✚ Que se percibe desde el relato de los entrevistados la preocupación por el “Cambio de Posta” pero desconocemos si esto se debe a su rol como consejeros o esto se da a nivel de reflexión en las cooperativas de base.
- ✚ Que el Estado como actor es capaz de recrear también, a través de sus agentes, sus modos de funcionamiento y romper su burocracia y su enquistamiento para llevar adelante acciones reales de desarrollo rural. Que su acompañamiento permanente es necesario, aunque con el tiempo y el avance de los procesos de organización, el Estado ocupe lugares diferentes a los que ocupó en un principio.

#### **VII. D. REFLEXIONES FINALES Y PROPUESTAS**

Al inicio de este trabajo se tenía como expectativa inicial poder revelar la “magia” que dio origen a la experiencia que hoy se denomina Fecoagro, para que este trabajo de tesis sirviera como documento que contara la historia de hombres y mujeres que decidieron cambiar sus vidas. Imaginábamos un producto de utilidad y deseábamos que este trabajo pudiera ser un documento de uso cotidiano en reuniones de nuevos grupos cooperativos y de nuevas generaciones. Sentimos que, este objetivo esta cumplido y que dejamos un producto sobre la génesis de Fecoagro, el inicio de la acción colectiva, sobre los primeros pasos y sobre como se construyo esa imagen ideo – valorativa desde la voz de sus actores de base.

Como segunda instancia pretendimos con este trabajo determinar si, en el Cambio de Posta que se estaba produciendo en Fecoagro, por motivos naturales (recambio generacional) y fortuitos (recambio de actores lideres institucionales), podríamos adelantarnos a entender como seria este proceso. Aquí nuestra tarea fue buscar información a través de los actores más relevantes, participar en instancias colectivas de reflexión, comprender los relatos y los no relatos. Investigamos sobre las transformaciones que fue sufriendo la Fecoagro a lo largo de veinte años y cómo se fueron construyendo estrategias de funcionamiento. Las voces de los actores nos

condujeron a definir estilos de funcionamiento del C.A. (favorables y desfavorables), como así también, cualidades deseables de los consejeros para una organización como Fecoagro. Transitamos el camino que nos llevo a **visualizar la complejización** creciente que tomaba Fecoagro con el correr del tiempo y como fueron consolidándose practicas, procesos y relaciones. Esta etapa fue dificultosa ya que a la vez que se realizaba el trabajo de tesis, se planteaba una estrecha relación con Fecoagro, por formar parte del equipo técnico, lo que significaba un esfuerzo constante en la objetivación. Por otro lado, esta posición facilitó develar grandes procesos internos.

Llegamos a la etapa final, y a lo largo del proceso surgieron nuevos interrogantes que pueden servir de base para futuros trabajos de investigación.

Coincidimos en que no hay objetivos comunes sino compartidos. Que los grados de libertad de los actores ha permitido el desarrollo colectivo e individual, y que en la mayoría de las veces se ha relegado el crecimiento personal en pos del crecimiento colectivo.

¿Podrá la Fecoagro construir un nuevo modo de funcionar, es decir que el Paso de Posta signifique el paso del líder a equipos líderes ó repetirá la historia y se buscará un nuevo líder? En esta fase, hay trabajos empíricos que plantean como problema, la “dependencia de las cooperativas de primer grado respecto a la Federación y de ésta al actor líder del sector público...por otra parte...existe una dificultad importante en pasar de la lógica de pequeños productores a una lógica empresarial”. Esto es todo un tema de resguardar la organización en su organización legítima

Se plantea la baja participación como una preocupación. Sin embargo, la ultima modificación del estatuto de Fecoagro, amplía a quince (15) los cargos de representación de las Cooperativas Primarias en la gestión de Fecoagro (nueve del C.A. y seis de la Sindicatura); entonces, cuando hablamos de “baja participación” refiere a ¿que los cargos recaen con frecuencia en las mismas cooperativas? ó ¿Es baja la participación en las instancias de C.A.? ¿O lo que les preocupa es la baja participación en las cooperativas base? ¿Esta percepción refleja la realidad? A lo largo de la historia de 20 años, 40 personas participaron de los C.A y unos 30 jóvenes pueden ser el recambio a la brevedad.

Si no se han abierto espacios o reflexionado sobre el “Cambio de Posta” ¿hasta que punto este cambio es algo que puede darse sin producir quiebres? ¿Estamos *haciendo agua en el final del camino?*

Finalmente, en una imagen prospectiva, siendo la tierra una limitante de la expansión y el agua de la producción, **resulta interesante indagar si los actores del sistema podrán ver la diversificación de actividades productivas y la convergencia de generaciones como una fortaleza organizacional.**

Es esperanzador para el futuro de la organización el desafío de “recrear” Fecoagro y siendo los jóvenes, aun en un número reducido, quienes naturalmente tendrán la tarea de reformular la organización. En este proceso será clave:

- Fortalecer las competencias basadas en el espíritu cooperativo, el involucramiento, la militancia, la actitud de dialogo y aprendizaje, la confianza en las propias capacidades y sueños que les permitan atravesar barreras.
- La imagen comunicacional, con actores capaces de ensamblar el núcleo en los nuevos campos, convirtiéndose en nuevos traductores y movilizadores, en honor al camino recorrido.
- El equilibrio de la trama vincular interna y externa, para construir el sentido de pertenencia y cimentar aquel “nosotros” surgido en los orígenes de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL [www.ica.coop/es](http://www.ica.coop/es)

ALEMANY C. (2003). Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA. En: La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Ediciones INTA. Buenos Aires. pp. 137-171

BERENGUER P. 2002. Las Cooperativas de Pequeños Productores agropecuarios de la provincia de San Juan: liderazgo y participación. Editorial La Colmena. pp. 113 – 124.

CARRICART P. y ALBALADEJO C. 2006. Reflexiones críticas sobre los espacios emergentes: las cooperativas agropecuarias y los espacios rurales en la región pampeana argentina. Un estudio de caso en Tres Arroyos Provincia de Buenos Aires. Editorial La Colmena. pp. 49 - 88

CASQUETTE J (2001). In memoriam Alberto Melucci (1943-2001). Revista REIS. pp 7-11

CASTILLO GARCÍA, M. 2005. Método de Estudio de Caso. 8p. Consultado el: 21/10/2008. Ubicación original: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/>

CORIA K (2001) – UNSJ- Documento de Cátedra Nº 10 – Estudio de Caso – Facultad de Ciencias Sociales

CROZIER M. y FRIEDBERG E. 1990. El Actor y el Sistema. Alianza Editorial Mexicana. 206 p.

ENGEL P. G. H. 1997. La organización social de la Innovación. Enfocando en/sobre la interacción de los agentes involucrados. (RIMISP) Chile – 240p

GAMBINA J. C. 2002. Cooperativas hoy: un símbolo de la ruptura cultural. Piedras y Palos, Revista del Departamento Artístico del Centro Cultural de la Cooperación. 9p [http://www.cefja.org.ar/IMG/doc/Cooperativas\\_hoy.doc](http://www.cefja.org.ar/IMG/doc/Cooperativas_hoy.doc) . Consulta: 12 {agosto 2009}

GARCÍA FRAILE, J.A. et al. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales

- GASCÓN S. 2005. Los movimientos sociales y la participación social de los mayores. 22p. Disponible: [www.eclac.org/celade/noticias/paginas/4/23004/s.gascon\\_d.pdf](http://www.eclac.org/celade/noticias/paginas/4/23004/s.gascon_d.pdf) CEPAL. Fecha: 09/10/08.
- GHEZÁN G., MATEOS M., ACUÑA A.M. 2005. Alianzas Público Privadas para la Innovación en el Sistema Agroalimentario Argentino. Balcarce - Ediciones INTA. 92p
- HUAYLUPO ALCÁZAR J. A. "El Capital Social Cooperativo y el Desarrollo Rural: El caso del Cantón de Pérez Zeledón en Costa Rica" - UNIRCOOP Américas. 23 p. Disponible en: [www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/JUAN%20HUAYLUPO\(2\).](http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/JUAN%20HUAYLUPO(2).) Fecha 07/11/08
- IDELCOOP. 2006 Programa de Formación de Formadores para el Desarrollo de Experiencias Cooperativas. Mod. I. Unidad 2. Historia del Cooperativismo en el mundo u nuestro país. 22p
- IDELCOOP – RLS- FISYP. 2002 Programa de Formación de Formadores para el Desarrollo de Experiencias Cooperativas. Mod. I. Unidad 3. 17p
- IDELCOOP. 2006. Programa de Formación de Formadores para el Desarrollo de Experiencias Cooperativas. Modulo 5 – Unidad 1. 14p.
- ILLANES D. Y OROZCO S. 1999. San Juan en el Siglo XX. Editorial UNSJ.  
- pp. 9.
- KAROL, A. 2008. Direccionando desafíos del desarrollo rural a través de estrategias colectivas. Un análisis comparativo entre dos cooperativas agrarias en Argentina e Italia. Tesis Magister Scientiae. Universidad de Wageningen. Programa Europeo Erasmus Mundus. 96p.
- KOSSY A. Triangulación de Técnicas de Relevamiento: Alcances y Limitaciones. En: En Torno de las Metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos. Editorial PROA XXI. pp 63-72
- LATTUADA, M. 1997. El Sector Agropecuario Argentino hacia fines del Milenio. Transición e Incertidumbre. Centro de Estudios para el Desarrollo, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. AGROALIMENTARIA. No 4. 21p [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17750/1/articulo4\\_4.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17750/1/articulo4_4.pdf) .Fecha Consulta: 14/10/2008

- LATTUADA M. y RENOLD J. M. 2004. El Cooperativismo Agrario ante la Globalización. Ed. Siglo Veintiuno. 224 p
- LATTUADA M. 2006. Acción colectiva y Corporaciones Agrarias en la Argentina. Ed. U.N. de Quilmes (2006) 272p
- MARIN – ZAMORA (1998) *Teoría de la organización, mito y poder de las organizaciones*, Revista Acta Académica , Universidad Autónoma de Centro América, Nº 23, pp 47- 49. ISSN 10177507,
- MELUCCI A. – 1999. Acción Colectiva, Vida Cotidiana y Democracia. Cap. 2: Teoría de la Acción Colectiva. El Colegio México, Centro de Estudios Sociológicos. México. 240p.
- OLSON, M. (1965) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press. 1992. Traducción: La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos. México
- PÉREZ, E. 2001. Parte I Repensando el desarrollo rural. Hacia una nueva visión de lo rural. <http://bibliotecaviertual.clacso.org.ar/ar/libros/rural/perez.pdf> CLACSO. Buenos Aires. pp. 17-29 {consulta: 15 de abril 2008}
- PÉREZ R. (2008). Los “Focus Group” y el Conocimiento. Sociología UCV. Caracas. P.7 Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos56/focus-group/focus-group.shtml>
- PROYECTO “SISTEMAS COOPERATIVOS DE SAN JUAN. 1988. Documento AER INTA San Martín” (Unidad de Minifundio).
- RAIGÓN J. M. 1992. Motivaciones y expectativas del Proyecto Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan. Tesis Maestría. INTA Rafaela. Argentina.
- RETA A. J- “Caracterización del Agro Clima de San Juan” – EEA INTA San Juan
- REVISTA FECOAGRO San Juan Ltda. 2008. Solidaridad, Democracia, Igualdad, ayuda Mutua, Responsabilidad, Equidad. 21p.
- RICHER, M. 2003. Intercooperación y desarrollo local: la organización CECOSOLA en la región centro occidental venezolana “Problemática, marco teórico y objetivos. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia Ignacio Alzurú. Centro de Tecnología Popular (CETEP), Barquisimeto CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social Año 3 Nº 6. pp 97-103.

Disponible en:  
[www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18658/1/ignacio\\_alzuru.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18658/1/ignacio_alzuru.pdf)

SÁNCHEZ-CRIADO, T. (2006). La Teoría del Actor Red. Pagina Web consultada el 10/08/2009. Disponible en  
<http://www.aibr.org/socios/tomassanchescariado/inv/ANT.pdf>

SCOTT, M. 2003. El modo de hacer que la Acción Colectiva funcione para los desfavorecidos. Artículo 6: Cooperativas y descentralización. 7p.

SILI, M. 2005. La Argentina Rural: de la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales” – Ediciones INTA – 108 p.

TARROW S. 1994. El Poder en Movimiento. La acción colectiva y los movimientos sociales. Prensa de Universidad de Cambridge. (Transacción española: Poder el-en Movimiento, Alianza, 1998)

THORNTON R., CIMADEVILLA G. Y CARRICART P. (2003). Nueva ruralidad, mayores desafíos. En la búsqueda de las capacidades y competencias del extensionista rural del nuevo siglo. Ediciones INTA. pp 199-225.

THORNTON R., CIMADEVILLA G. (2003) EDITORES. La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Ediciones INTA – Buenos Aires, Argentina. 359 p

THORNTON R. D. 2006. Los 90´ y el nuevo siglo en los sistemas de Extensión Rural y Transferencia de tecnología públicos en el MERCOSUR”. 1ª Edición. Ediciones INTA – 406 p

TOBÓN, S. (2004). Formación basada en competencias. Bogotá: ECOE

TOBÓN, S. y GUZMAN CALDERON C. E.(2010). El modelo de las competencias en la práctica educativa: Hacia una gestión de calidad. Instituto CIFE - Medellín. p10 [http://www.ccbenv.edu.co/new/seminario/ArticuloElmodelodelascompetencias\(Tobon\).pdf](http://www.ccbenv.edu.co/new/seminario/ArticuloElmodelodelascompetencias(Tobon).pdf) {consulta: 10 de enero 2010}.

TORT, M. I, LOMBARDO, P. 1993. Las Cooperativas de Trabajo Agropecuario en la Argentina. Algunos estudios de caso. Editorial INTA- IESR. 88p.

WOLF G. - PEREIRA TARTUCE B. 2004. Algunas reflexiones sobre la Calificación del Trabajo de la sociología Francesa de la POSGUERRA Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 353-382. Disponible en <http://www.cedes.unicamp.br>.

VALCÁRCEL M. 2007. Curso Desarrollo Rural: Nuevos problemas y enfoques – Clase 2: Conceptualización del Desarrollo y del Desarrollo Rural (Segunda parte) FLACSO. 29p.

VALLES, M. 1999. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Editorial Síntesis. Madrid. 188 p.

**ANEXO 1**  
**Estatuto constitutivo de Fecoagro**  
**Año 1995**

VISTO, el Expediente N° 53.557/92 por el que se tramita autorización para funcionar e inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas de la entidad denominada FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN - (FECOAGRO) LIMITADA, y

CONSIDERANDO:

Que en la constitución de la citada entidad se han cumplido los requisitos que exige la Ley 20.337 y que su estatuto se conforma a las prescripciones legales y reglamentarias en vigor.

Por ello, y de acuerdo a lo establecido en los Decretos Números 1644/90, 2372/90, su rectificatorio 2468/90 y su similar 515/91

DIRECTORIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA

R e s u e l v e :

ARTICULO 1º - Apruébase el estatuto que corre agregado de fs. 4 a 15, y en consecuencia autorizase a funcionar como cooperativa a la entidad denominada

- FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO) LIMITADA -

con domicilio legal en la Ciudad de San Juan, Provincia de San Juan.-

ARTICULO 2º - Inscribese a la citada entidad en el Registro Nacional de Cooperativas, otórguese la matrícula correspondiente y expídanse los respectivos testimonios.

ARTICULO 3º - Agréguese copia de la presente resolución a los testimonios y al expediente mencionado.

ARTICULO 4º - Regístrese, comuníquese y archívese.

RESOLUCION N° 0 0 5

(Fdo.) Lic. JUAN CARLOS HERRERA  
Presidente

Blanca N. CARACCIOLI  
Responsable Area Registro

ALBERTO E. CONCA  
Vocal

SERGIO E. MEZZINA  
Vocal

TESTIMONIO DEL ESTATUTO SOCIAL DE LA FEDERACION DE  
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO) LIMITADA.-

TITULO PRIMERO

CONSTITUCION, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO

ARTICULO 1º: Con la denominación de FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO) LIMITADA se constituye una FEDERACION de Cooperativas Agropecuarias, que se registrará por las disposiciones del presente estatuto, y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia de cooperativas.-

ARTICULO 2º: La cooperativa tendrá su domicilio legal en la Ciudad de San Juan, Provincia de San Juan.-

ARTICULO 3º: La duración de la cooperativa es ilimitada. En caso de disolución su liquidación se hará con arreglo a lo establecido por este estatuto y la legislación cooperativa.-

ARTICULO 4º: La cooperativa excluirá de todos sus actos las cuestiones políticas, religiosas, sindicales, de nacionalidad, regiones o razas determinadas.-

ARTICULO 5º: La cooperativa tendrá por objeto:

- a) Establecer un vínculo permanente de integración cooperativa entre las asociadas, fomentando el conocimiento, la ayuda mutua, la solidaridad entre ellas y manteniéndose informadas de todo aquello que pueda mejorar su accionar o que pueda convenir a sus fines sociales en general y en particular;
- b) Representar a las asociadas en el país y en el extranjero y ante todo organismo público y privado, que cada una o en su conjunto soliciten;
- c) Promover y apoyar todo tipo de producción y comercialización de semillas forrajeras y hortícolas de primera calidad, para abastecer el mercado provincial y nacional, sustituyendo las importaciones y promoviendo las exportaciones de la misma:

- d) Promover y apoyar todo tipo de producción agropecuaria de primera calidad para comercializar en fresco o industrializada;
- e) Generar condiciones socio-económicas que favorezcan el arraigo de la familia rural;
- f) Propiciar el mejoramiento socio-económico integral de pequeños productores, procurando que éste sea armónico y sostenido en el tiempo;
- g) Crear un órgano central de información y una biblioteca especializada de carácter cooperativo que sirva de ilustración a los intereses de sus asociadas;
- h) Propender a la educación sobre producción económica y capacitación cooperativa de las asociadas, de las entidades afiliadas, organizando cursos, seminarios, jornadas, congresos, círculos de estudios, otorgando becas y programando reuniones de personal técnico, obrero y administrativo;
- i) Constituir un cuerpo de colaboradores especializados como arquitectos, agrimensores, juristas, ingenieros, asistentes sociales y otros para asesoramiento de sus asociados, servicios especializados referidos a la producción, industrialización y comercialización de la producción;
- k) Prestar a sus asociadas servicios profesionales y técnicos y ejercer un control de auditoría contable, institucional y social sobre las mismas de la siguiente forma :
  - 1) Prestar asesoramiento jurídico en su desenvolvimiento institucional y su giro económico como empresa;
  - 2) Prestar asesoramiento contable;
  - 3) Realizar estudios de inversión sobre los proyectos económicos de sus asociadas, como así también para las nuevas cooperativas;

- 4) Realizar estudios de factibilidad económica para proyectos productivos y de industrialización u otros fines cuando las asociadas soliciten créditos o subsidios;
  - 5) Dar asistencia social a través de los profesionales participantes para la resolución de conflictos de las cooperativas y de sus asociados;
  - 6) Efectuar auditorías contables a las asociadas indicando el camino a seguir para corregir las anomalías que se detectaren;
- l) Solicitar préstamos y o subsidios ante instituciones privadas u oficiales, tanto sean del país como del extranjero para ayuda financiera de sus asociadas tendiente a lograr el desarrollo agropecuario y cooperativo, con destino a la producción agropecuaria, compra de terrenos, instalación de fábrica, compra de artículos de consumo, materiales de construcción que tengan como fin las mismas;
  - m) Realizar operaciones en común entre las asociadas, entre éstas y terceros y en representación de sus asociadas, sirviendo de agente central de las compras y los pagos que aquellas le confíen;
  - n) Instalar depósitos o fábricas afines a su objeto, cuando las necesidades, conveniencias y posibilidades así lo aconsejen;
  - ñ) Producir y/o proveer a las asociadas, insumos, maquinarias y todo elemento necesario para los fines sociales de las mismas;
  - o) Organizar y administrar servicios esenciales, asistenciales, actividades recreativas, deportivas, culturales y educativas para ser utilizadas por las cooperativas asociadas;

- p) Distribuir la ayuda financiera, sea en forma directa o indirectamente por la intermediación financiera de acuerdo a los reglamentos aprobados por la Asamblea;
- q) ofrecer a sus asociadas condiciones institucionales para prestar a sus asociadas cooperación técnica e institucional;
- r) Fomentar el espíritu de solidaridad, cumpliendo con el fin de crear una conciencia cooperativa.-

ARTICULO 69: 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 las cooperativas 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 interna de las oficinas.-

ARTICULO 70: La Federación podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las operaciones que constituyen su objeto.-

ARTICULO 80: Por resolución de la Asamblea o del Consejo de Administración, ad-referendum de ella, la Federación podrá asociarse con otras para formar una Confederación o adherir a una ya existente a condición de conservar su autonomía e independencia.-

## CAPITULO SEGUNDO

## DE LOS ASOCIADOS

ARTICULO 9º: Podrá asociarse a esta Federación todas las cooperativas agropecuarias y en especial aquellas que no tiendan a la diversificación agropecuarias provincial con domicilio legal en la Provincia de San Juan o cuya actividad económica se desarrollare en esa jurisdicción, que no se hallaren asociadas a otra Federación de Cooperativas agropecuarias correspondiente a la misma provincia o a otra, con excepción de las de carácter nacional que se constituyen por rama de la actividad.-

ARTICULO 10º: Toda cooperativa que quiera asociarse, deberá presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración, comprometiéndose a suscribir una cantidad de cuotas sociales equivalente a 1000 lts. de gas-oil y a cumplir las disposiciones del presente estatuto y de los reglamentos que en su consecuencia se dictaren. La solicitud deberá ser contestada dentro de los treinta días, aceptándose las solicitudes por riguroso orden de presentación y en caso de denegatoria la contestación debe ser por escrito.-

ARTICULO 11º: Son obligaciones de las asociadas :

- a) Integrar las cuotas suscriptas.
- b) Cumplir los compromisos que contraigan con la Federación.
- c) Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas en la forma prevista por este estatuto y por las leyes vigentes.
- d) Mantener su domicilio actualizado, notificando fehacientemente a la Federación cualquier cambio del mismo.
- e) Anualmente remitir copia de sus estados contables y situación patrimonial a la Federación;
- f) Entregar su producción a la Federación;
- g) Acceder a los controles periódicos contables técnicos y sociales que la Federación dispusiera a fin de verificar la correcta utilización de los préstamos o ayudas financieras concedidas.

- h) Cumplir en los plazos establecidos con los vencimientos con la ayuda financiera recibida, para el caso contrario se procederá de acuerdo a lo determinado en el artículo 13 con más los requerimientos judiciales que correspondan.

ARTICULO 129: Son derechos de las asociadas :

- a) Utilizar los servicios de la Federación en las condiciones estatutarias y reglamentarias.
- b) Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social.
- c) Participar en las Asambleas con voz y voto.
- d) Aspirar al desempeño de los cargos de administración y fiscalización previstos por este estatuto, siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas.
- e) Solicitar la convocación de Asamblea Extraordinaria de conformidad con las normas estatutarias.
- f) Tener libre acceso a las constancias del registro de asociados.
- g) Solicitar al Síndico información sobre las constancias de los demás libros.
- h) Retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, dando aviso con treinta días corridos de anticipación, por lo menos.-

ARTICULO 130: El Consejo de Administración podrá apercibir, suspender y excluir a las asociadas en los casos siguientes :

- a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales.
- b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Federación.

c) Comisión de cualquier acto que perjudique, moral o materialmente a la Federación. En todos los casos en que se apliquen sanciones se efectivizarán mediante la sustanciación de un sumario en el que se haya dado previa vista con imputación de cargo para presentar defensa y prueba en un plazo máximo de cinco días hábiles.

En cualquiera de los casos precedentemente mencionados, la asociada apercibida, suspendida o excluida podrá apelar, sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria, dentro de los treinta días de la notificación de la medida. En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso su presentación hasta treinta 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 diez por ciento (10%) de las asociadas, como mínimo. El recurso tendrá efecto suspensivo.-

## CAPITULO TERCERO

## DEL CAPITAL SOCIAL

ARTICULO 14Q: El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de Pesos cinco (\$ 5 ) cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre asociadas y con el acuerdo del Consejo de Administración en las condiciones establecidas en el párrafo tercero de este artículo. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado o fraccionadamente en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 25 de la Ley 20.337. El Consejo de Administración no acordará transferencia de cuotas sociales durante el lapso que media entre la convocatoria de una Asamblea y la realización de ésta.-

ARTICULO 15Q: 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 la inscripción prevista por la Ley 20.337.
- c) Número y valor nominal de las cuotas sociales que representan.
- d) Número correlativo de orden y fecha de emisión.
- e) Firma autógrafa del Presidente, Tesorero y el Síndico.-

ARTICULO 16Q: La transferencia de cuotas sociales producirá efectos recién desde la fecha de su inscripción en el registro de asociados. Se hará constar en los títulos respectivos, con la firma del cedente o su apoderado, y las firmas prescriptas en el artículo anterior.-

ARTICULO 17Q: La asociada que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas en este estatuto, incurrirá en mora por el mero vencimiento del plazo y deberá resarcir los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de los derechos sociales. Si intimada la deudora a

regularizar su situación en un plazo no menor de 15 días, no lo hiciera, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdida de las sumas abonadas, que serán transferidas al fondo de reserva especial. Sin perjuicio de ello, el Consejo de Administración podrá optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.-

ARTICULO 180: Las cuotas sociales quedarán afectadas como mayor garantía de las operaciones que la asociada realice con la Federación. Ninguna liquidación definitiva a favor del asociado puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviere con la cooperativa.-

ARTICULO 190: Para el reembolso de las cuotas sociales se destinará el cinco por ciento (5 %) del capital integrado conforme al último balance aprobado, atendándose las solicitudes por riguroso orden de presentación.

Los casos que no puedan ser atendidos con dicho porcentaje lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al cincuenta por ciento (50 %) de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina para los depósitos en Caja de Ahorros. Y para el caso que éste no lo fijare se tomará como base el que fije el Banco de la Nación Argentina para operaciones similares. En caso de extravío, o desaparición de acciones, el Consejo de Administración queda facultado para emitir duplicados, una vez cumplidas las investigaciones y los trámites que estime necesario. Por cada duplicado que se otorgue, el solicitante deberá abonar los gastos de esta operación.-

ARTICULO 200: En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiere soportar.-

## CAPITULO CUARTO

## DE LA CONTABILIDAD Y EL EJERCICIO SOCIAL

ARTICULO 210: La contabilidad será llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el Artículo 43 del Código de Comercio.-

ARTICULO 220: Además de los libros prescriptos por el artículo 44 del Código de Comercio se llevarán los siguientes:

- 10) Registro de Asociado.
- 20) Actas de Asamblea.
- 30) Actas de reuniones del Consejo de Administración.
- 40) Informes de Auditoría.

Dichos libros serán rubricados conforme lo dispuesto por el artículo 38 de la Ley 20.337.-

ARTICULO 230: Anualmente se confeccionarán:

- Inventario,
- Balance general,
- Estado de resultados, y
- demás cuadros anexos,

cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos, el ejercicio social se cerrará el día 31 del mes de julio de cada año.-

ARTICULO 240: La memoria anual del Consejo de Administración deberá contener una descripción del estado de la Federación con mención de las diferentes secciones en que opera, actividad registrada, y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a :

- 10) Los gastos e ingresos cuando no estuvieren discriminados en el estado de resultados u otros cuadros anexos.

- 29) La relación económica social con la cooperativa de grado superior, en el caso de que estuviere asociada conforme al artículo 89 de este estatuto, con mención del porcentaje de las respectivas operaciones.
- 39) Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativa, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la que hubiesen remitido los fondos respectivos para tales fines.

ARTICULO 259: Copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, inventario y proyecto de distribución de resultados, juntamente con la memoria y acompañadas de los informes del Síndico y del Auditor y demás documentos deberán ser puestas a disposición de los asociados en la sede, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente y remitidas a la autoridad de aplicación y al Organo Local Competente con no menos de quince días de anticipación a la realización de la Asamblea que considerará dichos documentos. En caso de que los mismos fueran modificados por la Asamblea se remitirá también copia de los definitivos a la autoridad de aplicación y al Organo Local Competente dentro de los treinta (30) días.-

ARTICULO 269: Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados.. De los excedentes repartibles se destinará :

- 19) El cinco por ciento a reserva legal.
- 29) El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal.
- 39) El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativas.
- 49) El resto se distribuirá entre las asociadas en concepto de retorno de acuerdo a los servicios utilizados.

ARTICULO 279: Los resultados se determinarán por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieran arrojado pérdidas. Cuando se hubieren utilizado reservas para compensar quebrantos no se podrán distribuir excedentes sin haberlas reconstituido al nivel anterior a su utilización. Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores.-

ARTICULO 28Q: La Asamblea podrá resolver que el retorno se distribuya total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales.-

ARTICULO 29Q: El importe de los retornos quedará a disposición de las asociadas después de treinta días de realizada la Asamblea. En caso de no ser retirado dentro de los ciento ochenta días siguientes, será acreditado en cuotas sociales.-

## CAPITULO QUINTO

## DE LAS ASAMBLEAS

ARTICULO 30Q: Las Asambleas serán Ordinarias y Extraordinarias.

La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los documentos mencionados en el artículo 25 de este 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 lo previsto en el Artículo 65 de este estatuto, o cuando lo soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos al diez por ciento (10 %) del total. Se realizarán dentro del plazo de 30 días de recibida la solicitud, en su caso. El Consejo de Administración puede denegar el pedido incorporando los asuntos que lo motivan, al Orden del Día de la Asamblea Ordinaria cuando ésta se realice dentro de los noventa días de la fecha de presentación de la solicitud.-

ARTICULO 31Q: Las Asambleas, tanto Ordinarias como Extraordinarias, serán convocadas con quince días de anticipación por lo menos a la fecha de su realización. La convocatoria incluirá el Orden del Día a considerar y determinará fecha, hora, lugar de realización y carácter de la Asamblea. Con la misma anticipación la realización de la Asamblea será comunicada a la autoridad de aplicación y al Organismo Local Competente acompañando, en su caso, la documentación que deba ser considerada por la Asamblea. Dichos documentos y el padrón de asociadas, serán puestos a la vista y a disposición de las asociadas en el lugar en que se acostumbra exhibir los anuncios de la Federación. Las asociadas serán citadas por escrito a la Asamblea, haciéndoles saber la convocatoria y el Orden del Día pertinente y el lugar donde se encuentra a su disposición la documentación a considerar.-

ARTICULO 32Q: La Asamblea de la Federación se constituirá por representantes elegidos por la cooperativa asociada, de acuerdo a sus propias normas internas. La representación en la Asamblea estará dada por el delegado titular y en su ausencia por el delegado suplente de cada asociado. Los delegados deberán ser asociados de las cooperativas que representan. Las Asambleas se realizarán válidamente sea cual fuere el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiere reunido la mitad más uno de los asociados.-

ARTICULO 33Q: Será nula toda decisión sobre materia extraña a las incluidas en el Orden del Día, salvo la elección de los encargados de suscribir el acta.-

ARTICULO 34Q: Cada asociada deberá solicitar previamente a la administración el certificado de las cuotas sociales, que se servirá de entrada a la Asamblea, o bien, si así lo resolviera el Consejo, una tarjeta credencial en la cual constará su nombre. El certificado o la credencial se expedirán también durante la celebración de la Asamblea. Antes de tomar parte en las deliberaciones la asociada por intermedio de su delegado deberá firmar el libro de asistencia. Tendrán voz y voto los asociados que hayan integrado las cuotas sociales suscritas o, en su caso, estén al día en el pago de las mismas, a falta de ese requisito sólo tendrán derecho a voz. Cada asociada tendrá un solo voto cualquiera fuera el número de sus cuotas sociales.-

ARTICULO 35Q: Las asociadas podrán presentar iniciativas o proyectos al Consejo de Administración, el cual decidirá sobre su rechazo o su inclusión en el Orden del Día de la Asamblea. Sin embargo, todo proyecto o proposición presentado por asociadas cuyo número equivalga al 10 % del total, por lo menos, antes de la fecha de emisión de la convocatoria, será incluido obligatoriamente en el Orden del Día.-

ARTICULO 36Q: Las resoluciones de las Asambleas se adoptarán por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación, con excepción de las relativas a las reformas del estatuto, cambio de objeto social, fusión o incorporación o disolución de la Federación, 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.-

ARTICULO 37Q: No podrán votar por poder.-

ARTICULO 38Q: 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.-

ARTICULO 39Q: Las resoluciones de las Asambleas y la síntesis de las deliberaciones que las preceden serán transcritas en el libro de actas a que se refiere el artículo 22 del presente estatuto, debiendo las actas ser firmadas por el Presidente, el Secretario y dos representantes de las

asociadas designados por la Asamblea. Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de realización de las Asambleas se deberá remitir a la autoridad de aplicación y al Organismo Local Competente copia autenticada del acta y de los documentos aprobados en su caso. Cualquier asociada podrá solicitar, a su costa, copia del acta.-

ARTICULO 40Q: 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 y hora y lugar de reanudación. Se confeccionará acta de cada reunión.-

ARTICULO 41Q: Es de competencia de la Asamblea, siempre que el asunto figure en el Orden del Día, la consideración de :

- 1Q) Memoria, Balance General, estado de resultados y demás cuadros anexos.
- 2Q) Informes del Síndico y del Auditor.
- 3Q) Distribución de excedentes.
- 4Q) Fusión o incorporación.
- 5Q) Disolución.
- 6Q) Cambio de objeto social.
- 7Q) Asociación con personas de otro carácter jurídico.
- 8Q) Elección de Consejeros y Síndicos.-

ARTICULO 42Q: Los Consejeros y Síndicos podrán ser removidos en cualquier momento por resolución de la Asamblea. Esta puede ser adoptada aunque no figure en el Orden del Día, si es consecuencia directa de asunto incluido en él.-

ARTICULO 43Q: 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 treinta días de clausura de la Asamblea. El reembolso de las cuotas sociales por esta causa, se efectuará dentro de los 90 días de notificada la voluntad de receso. No rige en este último caso la limitación autorizada por el artículo 19 de este estatuto.-

ARTICULO 44Q: Las decisiones de las Asambleas conformes con la ley, el estatuto y los reglamentos, son obligatorias para todas las asociadas salvo lo dispuesto en el artículo anterior.-

## CAPITULO SEXTO

## DE LA ADMINISTRACION Y REPRESENTACION

ARTICULO 45Q: La administración de la cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración, constituido por:

- CINCO ( 5 ) CONSEJEROS titulares, y
- UN ( 1 ) CONSEJERO SUPLENTE.-

ARTICULO 46Q: 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 federación hayan sido normales y no hayan motivado ninguna compulsión judicial.
- e) Que el representante de la Cooperativa asociada tenga capacidad para obligarse.

ARTICULO 47Q: No pueden ser consejeros:

- a) Los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta hasta 10 años después de su rehabilitación.
- 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, hasta 10 años después de su rehabilitación.
- d) Los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos, hasta 10 años después de cumplir la condena.
- e) Los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondo, delitos contra la fe pública, hasta 10 años después de cumplida la condena.

- f) Los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades hasta 10 años después de cumplida la condena.
- g) Las personas que perciban sueldos, honorarios o comisiones de la cooperativa, salvo lo previsto en el artículo 50 de este estatuto.

ARTICULO 489: Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por la Asamblea y durarán dos ejercicios en el mandato, renovándose dos (2) en el primer ejercicio y tres (3) en el segundo, procediéndose primero por sorteo y luego por antigüedad. El consejero suplente durará un ejercicio en sus funciones.

LOS CONSEJEROS PUEDEN SER REELECTOS EJERCICIO POR MEDIO.-

ARTICULO 499: En la primera sesión que realice, el Consejo de Administración distribuirá entre sus miembros titulares los cargos siguientes:

- PRESIDENTE
- SECRETARIO
- TESORERO
- VOCAL I
- VOCAL II.-

ARTICULO 509: Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por los consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional.

Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.-

ARTICULO 519: El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes y cuando lo requiera cualquiera de sus miembros. En este último caso, la convocatoria se hará por el presidente para reunirse dentro del sexto día de recibido el pedido. En su defecto, podrá convocarlo cualquiera de los Consejeros.

El quorum será de más de la mitad de los Consejeros.

Si se produjera vacancia después de incorporado el suplente, el Síndico designará a los reemplazantes hasta la reunión de la primera Asamblea.-

ARTICULO 52º: Los Consejeros que renunciaren, deberán presentar su dimisión al Consejo de Administración y éste podrá aceptarla siempre que no afectare su regular funcionamiento.

En caso contrario, el renunciante deberá continuar en funciones hasta tanto la Asamblea se pronuncie.-

ARTICULO 53º: Las deliberaciones y resoluciones del Consejo de Administración serán registradas en el libro de actas a que se refiere el artículo 22 de este estatuto, y las actas deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario.-

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

ARTICULO 55º: Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración:

- a) Atender la marcha de la Federación, cumplir el estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea.
- b) Designar al Gerente y demás personal necesarios. Señalar sus deberes y atribuciones. Fijar sus remuneraciones, exigirles las garantías que crea convenientes; suspenderlos y despedirlos.
- c) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes.
- d) Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la Federación, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de asociados y a la autoridad de aplicación antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la Federación.
- e) Considerar todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la Federación y resolver al respecto.
- f) Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Federación.

- g) Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales, conforme el artículo 14 de este estatuto.
- h) Solicitar préstamos a los Bancos oficiales, mixtos o privados, o cualquier otra 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 actos jurídicos sobre bienes muebles o inmuebles, requiriéndose la autorización previa de la Asamblea, cuando el valor de la operación exceda del 25 % (veinticinco por ciento) del capital suscripto, según el último balance aprobado.
- j) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, incluso querellas, 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, celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o de amigables componedores y, en síntesis, realizar todos los actos necesarios para salvaguardar los derechos e intereses de la Federación.
- k) Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de disposiciones que, a su juicio, requieran ese procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución.
- l) Otorgar al Gerente, otros empleados o terceros, los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, 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 revocados por el Cuerpo.
- ll) Procurar, en beneficio de la Federación, 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 aquella.

- m) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo necesario u oportuno.
- 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 el 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 artículo 23 de este estatuto.
- ñ) Resolver sobre todo lo concerniente a la Federación no previsto en el estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea.-

ARTICULO 58Q: Los Consejeros sólo podrán ser eximidos de responsabilidad por violación de la ley, el estatuto o el reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.-

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

ARTICULO 58Q: El Consejero que en una operación determinada tuviera un interés contrario al de la Federación deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y al Síndico y abstenerse de intervenir en la deliberación y en la votación. Los Consejeros no pueden efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la Federación.-

ARTICULO 59Q: El Presidente es el representante legal de la Federación en todos sus actos. Son sus deberes y atribuciones

- Vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea, disponer la citación y presidir las reuniones de los órganos sociales precedentemente mencionados;
- Resolver interinamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al Consejo en la primera sesión que celebre;

- Firmar con el Secretario y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la cooperativa;
- Firmar con el Secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo;
- Firmar con el Secretario y el Tesorero, las memorias y los balances;
- Firmar con las personas indicadas en cada caso los documentos referidos en los artículos 15, 39 y 53 de este estatuto;
- Otorgar con el Secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración.-

ARTICULO 60Q: El Vocal Titular I, reemplazará al Presidente con todos sus deberes y atribuciones en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo. A falta de Presidente y del Vocal Titular I y al solo efecto de sesionar, el Consejo de Administración o la Asamblea, según el caso, designarán como Presidente ad-hoc a otro de los Consejeros. En caso de fallecimiento, renuncia o revocación del mandato, el Vocal Titular I será reemplazado por Vocal II.-

ARTICULO 61Q: Son deberes y atribuciones del Secretario:

- Citar a los miembros del Consejo a sesión y a los asociados a Asamblea, cuando corresponda según el presente estatuto,
- refrendar los documentos sociales autorizados por el Presidente,
- redactar las actas y memorias,
- cuidar del archivo social;
- llevar los libros de actas de sesiones del Consejo y
- de reuniones de las Asambleas.

En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Secretario será reemplazado por un Vocal Titular, con los mismos deberes y atribuciones.-

ARTICULO 629: Son deberes y atribuciones del Tesorero:

- Firmar los documentos a cuyo respecto se prescribe tal requisito en el presente estatuto,
- guardar los valores de la Federación;
- Llevar el Registro de Asociados,
- Percibir los valores que por cualquier título ingresen a la Federación,
- Efectuar los pagos autorizados por el Consejo de Administración, y
- Presentar a éste estados mensuales de Tesorería.

En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Tesorero será reemplazado por un Vocal Titular con los mismos deberes y atribuciones.-

## CAPITULO SEPTIMO

## DE LA FISCALIZACION PRIVADA

ARTICULO 63º: La fiscalización estará a cargo de un Síndico titular y un Síndico suplente, que serán elegidos de entre los representantes titulares de las asociadas por la Asamblea y durarán dos ejercicios en el cargo.

El Síndico suplente reemplazará al titular en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, con los mismos deberes y atribuciones. Pueden ser reelectos.-

ARTICULO 64º: No podrán ser síndicos:

- 1º) Quienes se hallen inhabilitados para ser consejeros de acuerdo con los artículos 46 y 47 de este estatuto.
- 2º) Los cónyuges y los parientes de los consejeros y gerentes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive.-

ARTICULO 65º: Son atribuciones del Síndico:

- a) Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y los documentos siempre que lo juzgue conveniente;
- b) Convocar, previo requerimiento al Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho Organó, una vez vencido el plazo de ley;
- c) Verificar periódicamente el estado de caja 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 de Administración a 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;
- j) En general, velar por que el Consejo de Administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias. El Síndico debe ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social. La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaren, según su concepto, infracción a la ley, el estatuto o el reglamento.

Para que la impugnación sea procedente debe en cada caso, especificar concretamente las disposiciones que considere transgredidas.-

ARTICULO 66Q: El Síndico responde por el incumplimiento de las 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 y al Organo Local Competente. La constancia de su informe cubre la responsabilidad de fiscalización.-

ARTICULO 67Q: Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por el Síndico en cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.-

ARTICULO 68Q: La Federación contará con un servicio de Auditoría Externa, de acuerdo con las disposiciones del 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 artículo 22 de este estatuto.

## CAPITULO OCTAVO

## DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

ARTICULO 699: En caso de disolución de la Federación 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 en la que se resuelve la liquidación lo decidiera así, de una Comisión Liquidadora, bajo la vigilancia del Síndico.

Los liquidadores serán designados por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación.-

ARTICULO 709: Deberá comunicarse a la autoridad de aplicación y al Organó Local Competente el nombramiento de los liquidadores dentro de los quince días de haberse producido.-

ARTICULO 719: Los liquidadores pueden ser removidos por la Asamblea con la misma mayoría requerida para su designación. Cualquier asociado o el Síndico puede demandar la remoción judicial por justa causa.-

ARTICULO 729: 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 treinta días subsiguientes.-

ARTICULO 739: Los liquidadores deben informar al Síndico, por lo menos trimestralmente, sobre el estado de la liquidación. Si la liquidación se prolongara, se confeccionarán además balances anuales.-

ARTICULO 749: Los liquidadores ejercen la representación de la Federación. 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 la denominación social con 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.-

ARTICULO 75Q: Extinguido el pasivo social, los liquidadores confeccionarán el balance final, el cual será sometido a la Asamblea con informes del Síndico y del Auditor. Las asociadas disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los sesenta días contados desde la aprobación por Asamblea. Se remitirá copia a la autoridad de aplicación y al Organó Local Competente dentro de los 30 días de su aprobación.-

ARTICULO 76Q: Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte proporcional de los quebrantos, si los hubiere.-

ARTICULO 77Q: El sobrante patrimonial que resultare de la liquidación se destinará al Fisco Provincial, 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.-

ARTICULO 78Q: Los importes no reclamados dentro de los noventa días de finalizada la liquidación, se depositarán en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años sin ser retirados, se transferirán al Fisco Provincial para promoción del cooperativismo.-

ARTICULO 79Q: La Asamblea que apruebe el balance final resolverá quién conservará los libros y demás documentos sociales. En defecto de acuerdo entre los asociados, ello será decidido por el Juez competente.

## CAPITULO NOVENO

## DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTICULO 80Q: El Presidente del Consejo de Administración o la persona que dicho cuerpo designe al efecto, quedan facultados para gestionar la autorización para funcionar y la inscripción de este estatuto aceptando, en su caso, las modificaciones de forma que la autoridad de aplicación exigiere o aconsejare.-

**ANEXO 2**  
**ULTIMA REFORMA ESTATUTO FECOAGRO**  
**AÑO 2005**



1574/06

**TESTIMONIO DEL ESTATUTO SOCIAL REFORMADO EN ASAMBLEA DE FECHA 06-DICIEMBRE-2005, DE LA FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS - FECOAGRO DE SAN JUAN LIMITADA.-**

**TITULO PRIMERO.— CONSTITUCION, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO.—**

**ARTICULO 1º.** Con la denominación de **FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO) LIMITADA** se constituye una Federación de Cooperativas Agropecuarias que se regirá por las disposiciones del presente estatuto, y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia de cooperativas.— — **ARTICULO 2º.** La cooperativa tendrá su domicilio legal en la ciudad de San Juan.— — — **ARTICULO 3º.** La duración de la cooperativa es ilimitada. En caso de disolución su liquidación se hará con arreglo a lo establecido por este estatuto y la legislación cooperativa.— — **ARTICULO 4º.** La cooperativa excluirá de todos sus actos las cuestiones políticas, religiosas, sindicales, de nacionalidad, regiones o razas determinadas.— — **ARTICULO 5º.** La FEDERACION tendrá por objeto: a) Establecer un vínculo permanente de integración cooperativa entre las asociadas, fomentando el conocimiento, la ayuda mutua, la solidaridad entre ellas y manteniéndolas informadas de todo aquello que pueda mejorar su accionar o que pueda convenir a sus fines sociales en general y en particular.-- b) Representar a las asociadas en el país y en el extranjero y ante todo organismo público y privado, que cada una o en su conjunto lo soliciten.-- c) Promover y apoyar la producción y comercialización de semillas forrajeras y hortícolas de primera calidad y de todo tipo de producción agropecuaria de primera calidad para comercializar en fresco o industrializadas, para abastecer al mercado provincial, nacional e internacional, sustituyendo las importaciones y promoviendo las exportaciones de las mismas.-- d) Promover asimismo el desarrollo de actividades que directa o indirectamente ayude al desarrollo de las actividades de las cooperativas asociadas y de sus integrantes.-- e) Generar condiciones socio económicas que favorezcan el arraigo de la familia rural.-- f) Propiciar el mejoramiento socio económico integral de pequeños productores, procurando que este sea armónico y sostenido en el tiempo.-- g) Crear un órgano central de información y una biblioteca especializada de carácter cooperativo que sirva de ilustración a los intereses de sus asociados.-- h) Propender a la educación sobre producción económica y capacitación cooperativa de los asociados de las entidades

afiliadas, organizando cursos, seminarios, jornadas, congresos, círculos de estudios otorgando becas y programando reuniones de personal técnico, obrero y administrativo.-- i) Constituir un cuerpo de colaboradores especializados como arquitectos, agrimensores, juristas, ingenieros, asistentes sociales y otros para asesoramiento de sus asociadas, servicios especializados referidos a la producción, industrialización y comercialización de la producción.-- j) Prestar a sus asociadas servicios profesionales y técnicos y ejercer un control de auditoria contable, institucional y social sobre las mismas de la siguiente forma: 1) Prestar asesoramiento jurídico en su desenvolvimiento institucional y su giro económico como empresa; 2) Prestar asesoramiento contable; 3) Realizar estudios de inversión sobre los proyectos económicos de sus asociadas, como así también para las nuevas cooperativas y/o productores en general; 4) Realizar estudios de factibilidad económica para proyectos productivos de industrialización u otros fines cuando las asociadas soliciten créditos o subsidios; 5) Dar asistencia social a través de los profesionales pertinentes para la resolución de conflictos de las cooperativas y de sus asociados; 6) Efectuar auditorias contables a las asociadas indicando el camino a seguir para corregir las anomalías que se detectaren.-- k) Solicitar prestamos y/o subsidios ante instituciones privadas u oficiales, tanto sean del país como del extranjero para ayuda financiera de sus asociadas tendiente a lograr el desarrollo agropecuario, agroindustrial y cooperativo, y que desarrollen actividades directa o indirectamente vinculadas con destino a la producción agropecuaria, compra de terrenos, instalación de fabricas, compra de artículos de consumo, materiales de construcción que tengan como fin las mismas.-- l) Realizar operaciones en común entre las asociadas, entre estas y terceros y en representación de sus asociadas, sirviendo de agente central de las compras y los pagos que aquellas le confien.-- m) Instalar depósitos o fabricas afines a su objeto, cuando las necesidades, conveniencias y posibilidades así lo aconsejen. Asimismo federar a otras cooperativas que satisfagan esta necesidad. Asimismo federar a otras cooperativas que satisfagan esta necesidad.-- n) Producir y/o proveer a las asociadas y/o terceros, insumos, maquinarias y todo producto o servicio necesario para los fines sociales de las mismas.-- ñ) Organizar y administrar servicios esenciales, asistenciales, actividades recreativas, deportivas, culturales y educativas para ser utilizadas por las cooperativas asociadas.-- o) Distribuir la ayuda financiera, sea en forma directa o indirectamente por la intermediación financiera de acuerdo a los reglamentos aprobados por la Asamblea.-- p) Ofrecer a sus asociadas condiciones institucionales para prestarles cooperación técnica e institucional.-- q) Fomentar el espíritu de solidaridad, cumpliendo con el fin



de crear una conciencia cooperativa.-- r) Apoyar la adquisición o construcción de viviendas, para entregarlas en uso o en propiedad, a los asociados de las cooperativas asociadas, en las condiciones que se especifiquen en el reglamento respectivo.-- s) Adquirir terrenos, con destino a la vivienda propia de los asociados de las cooperativas asociadas, en las condiciones que se especifiquen en el reglamento respectivo.-- t) Apoyar a las Cooperativas que tengan en su objeto social el consumo, la adquisición o producción de artículos de consumo, de uso personal y del hogar, con destino a la distribución entre sus asociados, en las condiciones que se especifiquen en el reglamento respectivo.-- u) Propender a la contratación de un servicio de salud para los asociados de las cooperativas adheridas, conforme el reglamento que se redacte a tal efecto.-- v) Procurar en su ámbito y en el de sus asociadas, la preservación y cuidado del medio ambiente.— **ARTICULO 6º.** 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 las cooperativas 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 interna de las oficinas.— — **ARTICULO 7º.** La Federación podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las operaciones que constituyen su objeto.— — **ARTICULO 8º.** Por resolución de la Asamblea o del Consejo de Administración, ad-referéndum de ella, la Federación podrá asociarse con otras para formar una confederación o adherir a una ya existente a condición de conservar su autonomía e independencia.— — — —

**CAPITULO II. DE LOS ASOCIADOS.**— — **ARTICULO 9º.** Podrán asociarse a esta Federación todas las cooperativas agropecuarias, las que desarrollen actividades directa o indirectamente vinculadas, en especial las comprendidas en el artículo 5º inciso m) y aquellas que tiendan a la diversificación agropecuaria provincial con domicilio legal en la provincia de San Juan o cuya actividad económica se desarrollare en esa jurisdicción, que no se hallaren asociadas a otra Federación de Cooperativas Agropecuarias correspondiente a la misma provincia o a otra, con excepción de las de carácter nacional que se constituyen por rama de la actividad.— —

**ARTICULO 10º.** Toda Cooperativa que quiera asociarse, deberá presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración, comprometiéndose a suscribir una cantidad de cuotas sociales equivalente a 1000 litros de gasoil y a cumplir las disposiciones del presente estatuto y de los reglamentos que en su consecuencia se dicten. La solicitud deberá ser contestada dentro de los treinta días, aceptándose las

solicitudes por riguroso orden de presentación y en caso de denegatoria la contestación debe ser por escrito.— — **ARTICULO 11º.** Son obligaciones de las asociadas: a) Integrar las cuotas suscriptas; b) Cumplir los compromisos que contraigan con la Federación; c) Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir ante ellos en la forma prevista por este estatuto y por las leyes vigentes; d) Mantener su domicilio actualizado, notificando fehacientemente a la Federación cualquier cambio del mismo;— e) Anualmente remitir copia de sus estados contables y situación patrimonial a la Federación;— f) Entregar a la Federación el 100 % de la producción obtenida por las cooperativas asociadas, fruto del apoyo de FECOAGRO, o en el caso de las cooperativas del Art. 5º, Inc. m) atender las necesidades de la Federación.— El Consejo de Administración podrá autorizar la venta a otra entidad o persona de la producción antes mencionada. En los casos en que la producción de alguna de las cooperativas no pudiera ser absorbida por la Federación, se autorizara a venderla a terceros;— g) Acceder a los controles periódicos contables técnicos y sociales que la Federación dispusiera a fin de verificar la correcta utilización de los préstamos o ayudas financieras concedidas;— h) Cumplir con los plazos establecidos de los vencimientos de la ayuda financiera recibida, caso contrario se procederá de acuerdo a lo determinado en el artículo 13 con más los requerimientos judiciales que correspondan.— i) A los efectos de cumplir con lo dispuesto por el Artículo 42, Inc. 3º de la Ley de Cooperativas, destinar el 5% del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa a la Federación, que conjuntamente con el Fondo que por este mismo concepto se genere según el Artículo 26, Inc. 3) para que esta organice las acciones conjuntas de educación y capacitación cooperativa.— **ARTICULO 12º.** Son derechos de las asociadas: a) Utilizar los servicios de la Federación en las condiciones estatutarias y reglamentarias; b) Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social; c) Participar en las Asambleas con voz y voto; d) Aspirar al desempeño de los cargos de administración y fiscalización previstos por este estatuto siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas; e) Solicitar la convocación de Asamblea Extraordinaria de conformidad con las normas estatutarias; f) Tener libre acceso a las constancias del registro de asociados; g) Solicitar a la Comisión Fiscalizadora información sobre las constancias de los demás libros; h) Retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, dando aviso con treinta días corridos de anticipación por lo menos.— i) Participar y ser beneficiario a través de sus miembros en las actividades de Capacitación y Educación Cooperativa que se dicten en cumplimiento del Art. 5º, Inc.



h) de este Estatuto.— — **ARTICULO 13°.** El Consejo de Administración podrá apercibir, suspender y excluir a las asociadas en los casos siguientes: a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales; b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Federación; c) Comisión de cualquier acto que perjudique, moral o materialmente a la Federación. En todos los casos en que se apliquen sanciones se efectivizarán mediante la substanciación de un sumario en el que se haya dado previa vista con imputación de cargo para presentar defensa y prueba en un plazo máximo de 5 días hábiles. En cualquiera de los casos precedentemente mencionados, la asociada apercibida, suspendida o excluida podrá apelar, sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria, dentro de los 30 días de la notificación de 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 10 % de las asociadas como mínimo. El recurso tendrá efecto devolutivo.— — — — —

**CAPITULO III.— DEL CAPITAL SOCIAL.— — — — ARTICULO 14°.** El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de PESOS UNO (§ 1.-) cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre asociadas y con el acuerdo del Consejo de Administración en las condiciones establecidas en el párrafo tercero de este artículo. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado o fraccionadamente en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 25 de la ley 20.337. El Consejo de Administración no acordará transferencias de cuotas sociales durante el lapso que media entre la convocatoria de una Asamblea y la realización de ésta.— —

**ARTICULO 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 la inscripción prevista por la ley 20.337; c) Número y valor nominal de las cuotas sociales que representan; d) Número correlativo de orden y fecha de emisión; e) Firma autógrafa del Presidente, Tesorero y el Síndico.— —

**ARTICULO 16°.** La transferencia de cuotas sociales producirá efectos recién desde la fecha de su inscripción en el registro de asociados. Se hará constar en los títulos respectivos, con la firma del cedente o su apoderado y las firmas prescriptas en el artículo anterior.— —

**ARTICULO 17°.** La asociada que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas en este estatuto, incurrirá en mora por

el mero vencimiento del plazo y deberá resarcir los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de los derechos sociales. Si intimada la deudora a regularizar su situación en un plazo no menor de 15 días, no lo hiciera, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdida de las sumas abonadas, que serán transferidas al fondo de reserva especial. Sin perjuicio de ello, el Consejo de Administración podrá optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.— — **ARTICULO 18º.** Las cuotas sociales quedarán afectadas como mayor garantía de las operaciones que la asociada realice con la Federación. Ninguna liquidación definitiva a favor de la asociada puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviere con la cooperativa.— — **ARTICULO 19º.** Para el reembolso de las cuotas sociales se destinará el 5 % (cinco por ciento) del capital integrado conforme al último balance aprobado, atendiéndose las solicitudes por riguroso orden de presentación. Los casos que no puedan ser atendidos con 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 Central de la República Argentina para los depósitos en caja de ahorro. Y para el caso de que este no lo fijare se tomara como base el que fije el Banco de la Nación Argentina para operaciones similares. En caso de extravío o desaparición de acciones, el Consejo de Administración queda facultado para emitir duplicados, una vez cumplidas las investigaciones y los trámites que estime necesario. Por cada duplicado que se otorgue, el solicitante deberá abonar los gastos de esta operación.— — **ARTICULO 20º.** En caso de retiro, exclusión o disolución los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiere soportar.— — — — —

#### **CAPITULO IV.— DE LA CONTABILIDAD Y EL EJERCICIO SOCIAL.— —**

**ARTICULO 21º.** La contabilidad será llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el artículo 43 del Código de Comercio.— — **ARTICULO 22º.** Además de los libros prescriptos por el artículo 44 del Código de Comercio se llevarán los siguientes: 1) Registro de Asociados; 2) Actas de Asamblea; 3) Actas de reuniones del Consejo de Administración; 4) Informes de Auditoría.- Dichos libros serán rubricados conforme lo dispuesto por el artículo 38 de la Ley 20.337.— — — **ARTICULO 23º.** Anualmente se confeccionarán, inventario, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos, el ejercicio social se cerrará el día 31 del mes de Julio de cada año.— — **ARTICULO 24º.** La Memoria anual del Consejo de



Administración deberá contener una descripción del estado de la Federación con mención de las diferentes secciones en que opera, actividad registrada y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a: 1º) Los gastos o ingresos cuando no estuvieren discriminados en el estado de resultados u otros cuadros anexos; 2º) La relación económica social con la cooperativa de grado superior, en el caso de que estuviere asociada conforme al artículo 8º de este estatuto, con mención del porcentaje de las respectivas operaciones; 3º) Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativa con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la que se hubiesen remitido los fondos respectivos para tales fines.— — **ARTICULO 25º.** Copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, inventario y proyecto de distribución de resultados, juntamente con la memoria y acompañadas de los informes de la Comisión Fiscalizadora y del Auditor y demás documentos deberán ser puestas a disposición de los asociados en la sede, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente y remitidas a la autoridad de aplicación y al Órgano Local Competente con no menos de quince días de anticipación a la realización de la Asamblea que considerará dichos documentos. En caso de que los mismos fueran modificados por la Asamblea se remitirá también copia de los definitivos a la autoridad de aplicación y al Órgano Local Competente dentro de los 30 días.— — **ARTICULO 26º.** Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados. De los excedentes repartibles se destinará: 1º) El 5% (cinco por ciento) a reserva legal.- 2º) El 5% (cinco por ciento) al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal.- 3º) El 5% (cinco por ciento) al fondo de educación y capacitación cooperativas.- 4º) El resto se distribuirá entre las asociadas en concepto de retorno de acuerdo a los servicios utilizados.— — **ARTICULO 27º.** Los resultados se determinarán por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieran arrojado pérdidas. Cuando se hubieren utilizado reservas para compensar quebrantos no se podrán distribuir excedentes sin haberlas reconstituido al nivel anterior a su utilización. Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores.— **ARTICULO 28º** La Asamblea podrá resolver que el retorno se distribuya total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales.— — **ARTICULO 29º.** El Importe de los retornos quedará a disposición de las asociadas después de treinta días de realizada la Asamblea. En caso de no-ser retirado dentro de los ciento ochenta días siguientes, será acreditado en cuotas sociales.— — — —

**CAPITULO V. — DE LAS ASAMBLEAS. ARTICULO 30º.**

Las Asambleas serán Ordinarias y Extraordinarias. La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los documentos mencionados en el Artículo 25 de este 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 la Comisión Fiscalizadora, conforme lo previsto en el Artículo 65 de este estatuto, o cuando la soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos al 10 % del total. Se realizarán dentro del plazo de 30 días de recibida la solicitud, en su caso. El Consejo de Administración puede denegar el pedido incorporando los asuntos que lo motivan, al Orden del Día de la Asamblea Ordinaria cuando esta se realice dentro de los noventa días de la fecha de presentación de la solicitud.— — — — —

**ARTICULO 31º.** Las Asambleas, tanto Ordinarias como Extraordinarias, serán convocadas con quince días de anticipación por lo menos a la fecha de su realización. La convocatoria incluirá el Orden del Día a considerar y determinará fecha, hora, lugar de realización y carácter de la asamblea. Con la misma anticipación, la realización de la Asamblea será comunicada a la autoridad de aplicación y al Órgano Local competente acompañando, en su caso, la documentación mencionada en el artículo 25 de este estatuto y toda otra documentación que deba ser considerada por la Asamblea. Dichos documentos y el padrón de asociadas, serán puestos a la vista y a disposición de las asociadas en el lugar en que se acostumbre exhibir los anuncios de la Federación. Las asociadas serán citadas por escrito a la Asamblea, haciéndoles saber la convocatoria y el Orden del Día pertinente y el lugar donde se encuentra a su disposición la documentación a considerar.— —

**ARTICULO 32º.** La Asamblea de la Federación se constituirá por representantes elegidos por las cooperativas asociadas de acuerdo a sus propias normas internas. La representación en la Asamblea estará dada por el delegado titular y en su ausencia por el delegado suplente de cada asociado. Los delegados deberán ser asociados de las cooperativas que representen. Las Asambleas se realizarán válidamente sea cual fuere el número de asistentes una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiera reunido la mitad más uno de las asociadas.— —

**ARTICULO 33º.** Será nula toda decisión sobre materia extraña a las incluidas en el Orden del Día, salvo la elección de los encargados de suscribir el acta.— —

**ARTICULO 34º.** Cada asociada deberá solicitar previamente a la administración el certificado de las cuotas sociales, que le servirá de entrada a la asamblea, o bien, si así lo resolviera el Consejo, una credencial en la cual constará su nombre. El certificado o





Renovándose sus integrantes totalmente a la expiración de sus mandatos.— — —

**ARTICULO 49°** La Asamblea cada dos ejercicios realizará la elección del Consejo de Administración con asignación de cargos, eligiendo por lo tanto un Presidente, Un Vicepresidente, Un Secretario, Un Tesorero, Un Vocal Primero, Un Vocal Segundo, Un Vocal tercero y dos Vocales Suplentes.— — **ARTICULO 50°**, Por resolución de

la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por los consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.— — **ARTICULO 51°**. El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes y cuando lo requiera cualquiera de sus miembros.

En este último caso, la convocatoria se hará por el presidente para reunirse dentro del sexto día de recibido el pedido. En su defecto, podrá convocarlo cualquiera de los Consejeros. El quórum será de más de la mitad de los Consejeros. Si se produjera vacancia después de incorporado los suplentes la Comisión Fiscalizadora designará a los reemplazantes hasta la reunión de la primera Asamblea.— — **ARTICULO 52°**.

Las Cooperativas que renuncien como Consejeros, deberán presentar su dimisión al Consejo de Administración y éste podrá aceptarla siempre que no afectare su regular funcionamiento. En caso contrario, el renunciante deberá continuar en funciones hasta tanto la Asamblea se pronuncie.— — **ARTICULO 53°**. Las deliberaciones y resoluciones del Consejo de Administración serán registradas en el libro de actas a que se refiere el artículo 22 de este estatuto, y las actas deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario.— — **ARTICULO 54°**. El Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales dentro de los límites que fija el

presente estatuto, con la aplicación supletoria de las normas del mandato.— — **ARTICULO 55°**. Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración:

a) atender la marcha de la Federación, cumplir el estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea; b) Designar al Gerente y demás personal necesarios. Señalar sus deberes y atribuciones. Fijar sus remuneraciones, exigirles las garantías que crea convenientes, suspenderlos y despedirlos; c) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes; d) Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la Federación, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de asociados y a la autoridad de aplicación antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la Federación; e) Considerar todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la Federación y resolver al respecto; f) Resolver sobre la

aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Federación;

g) Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales, conforme el artículo 14 de este estatuto; h) Solicitar préstamos a los Bancos oficiales, mixtos o privados, o cualquier otra 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 actos jurídicos sobre bienes muebles o inmuebles, requiriéndose la autorización previa de la Asamblea, cuando el valor de la operación exceda del 25 por ciento del capital suscrito, según el último balance aprobado; j) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, incluso querellas, 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, celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o de amigables compondores y, en síntesis, realizar todos los actos necesarios para salvaguardar los derechos e intereses de la Federación; k) Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de disposiciones que, a su juicio, requieran ese procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución; l) Otorgar al Gerente, otros empleados o terceros, los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, 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 revocados por el Cuerpo; m) Procurar, en beneficio de la Federación, 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 aquella; n) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo que sea necesario u oportuno; o) 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 de la Comisión Fiscalizadora y del 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 artículo 23 de este estatuto; p) Resolver sobre todo lo concerniente a la Federación no previsto en el estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea.— — **ARTICULO 56º.** Los Consejeros sólo podrán ser eximidos de responsabilidad por violación de la ley, el estatuto o el reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.— — **ARTICULO 57º.** Los Consejeros y las cooperativas a las que pertenecen podrán hacer uso de los servicios sociales en igualdad de



condiciones con los demás asociados.— — **ARTICULO 58º.** El Consejero y la cooperativa a la que pertenece que en una operación determinada tuviera un interés contrario al de la Federación, deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y a la Comisión Fiscalizadora y abstenerse de intervenir en la deliberación y en la votación. Los Consejeros y las cooperativas a las que pertenecen no pueden efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la Federación.— **ARTICULO 59º.** El Presidente es el representante legal de la Federación en todos sus actos. Son sus deberes y atribuciones: Vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea, disponer la citación y presidir las reuniones de los órganos sociales precedentemente mencionados; resolver interinamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al Consejo en la primera sesión que celebre; firmar con el Secretario y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Federación; firmar con el secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo, firmar con el Secretario y el Tesorero, las memorias y los balances, firmar con las personas indicadas en cada caso los documentos referidos en los artículos 15, 39 y 53 de este estatuto, otorgar con el Secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración.— **ARTICULO 60º.** El Vicepresidente reemplazará al Presidente con todos sus deberes y atribuciones en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo. A falta de Presidente y de Vicepresidente, en caso de fallecimiento, ausencia transitoria, renuncia o revocación del mandato, el Vicepresidente será reemplazado por un Vocal en el orden que corresponda.— — **ARTICULO 61º.** Son deberes y atribuciones del Secretario: Citar a los miembros del Consejo a sesión y a los asociados a Asamblea, cuando corresponda según el presente estatuto, refrendar los documentos sociales autorizados por el Presidente, redactar las actas y memorias, cuidar del archivo social; llevar los libros de actas de sesiones del Consejo y de reuniones de la Asamblea. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Secretario será reemplazado por un Vocal Titular con los mismos deberes y atribuciones.— — **ARTICULO 62º.** Son deberes y atribuciones del Tesorero: Firmar los documentos a cuyo respectó se prescribe tal requisito en el presente estatuto, guardar los valores de la Federación; llevar el Registro de Asociados, percibir los valores que por cualquier título ingresen a la Federación, efectuar los pagos autorizados por el Consejo de Administración, y presentar a éste, estados mensuales de tesorería. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el

Tesorero será reemplazado por un Vocal Titular con los mismos deberes y atribuciones.— — — — —

**CAPITULO VII.— DE LA FISCALIZACION PRIVADA.— ARTICULO 63°**

La fiscalización estará a cargo de una Comisión Fiscalizadora integrada por tres (3) Síndicos Titulares y tres (3) Síndicos Suplentes, que durarán dos ejercicios en el mandato. Los Síndicos suplentes reemplazarán a los titulares en caso de ausencia transitoria o vacancia en el cargo, con los mismos deberes y atribuciones. Pueden ser reelectos.— — **ARTICULO 64°.** No podrán ser síndicos: 1°) Quienes se hallen inhabilitados para ser consejeros de acuerdo con los artículos 46 y 47 de este estatuto; 2°) Los cónyuges y los parientes de los consejeros y gerentes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive.— — **ARTICULO 65°.** Son atribuciones de la Comisión Fiscalizadora: a) Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y los documentos siempre que lo juzgue conveniente; b) Convocar, previo requerimiento al Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho Órgano, una vez vencido el plazo de ley; c) Verificar periódicamente el estado de caja 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 de Administración a 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; j) En general, velar por que el Consejo de Administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias. La Comisión Fiscalizadora debe ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social: La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaren, según su concepto, infracción a la ley, el estatuto o el reglamento. Para que la impugnación sea procedente debe en cada caso, especificar concretamente las disposiciones que considere transgredidas.— — **ARTICULO 66°.** La Comisión Fiscalizadora responde por el incumplimiento de las 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 y al Órgano Local Competente. La constancia de su informe cubre la responsabilidad de fiscalización.— — **ARTICULO 67°.** Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por la Comisión Fiscalizadora en cumplimiento



de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.— — **ARTICULO 68°.** La Federación contará con un servicio de Auditoría Externa, de acuerdo con las disposiciones del 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 artículo 22 de este estatuto.— — —

**CAPITULO VIII.— DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION.—** —

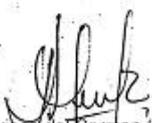
**ARTICULO 69°.** En caso de disolución de la Federación, se procederá a su liquidación, salvo los casos de fusión o incorporación. La liquidación estará a cargo del Consejo de Administración o, si la Asamblea en la que se resuelve la liquidación lo decidiera así, de una Comisión liquidadora, bajo la vigilancia la Comisión Fiscalizadora. Los liquidadores serán designados por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación.— — **ARTICULO 70°.** Deberá comunicarse a la autoridad de aplicación y al Órgano Local Competente el nombramiento de los liquidadores dentro de los quince días de haberse producido.— — **ARTICULO 71°.** Los liquidadores pueden ser removidos por la Asamblea con la misma mayoría requerida para su designación. Cualquier asociado o la Comisión Fiscalizadora pueden demandar la remoción judicial por justa causa.— — — — **ARTICULO 72°.** 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 treinta días subsiguientes.— — — **ARTICULO 73°.** Los liquidadores deben informar a la Comisión Fiscalizadora, por lo menos trimestralmente, sobre el estado de la liquidación. Si la liquidación se prolongara, se confeccionarán además balances anuales.— — **ARTICULO 74°.** Los liquidadores ejercen la representación de la Federación. 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 la denominación social con 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.— — — — **ARTICULO 75°.** Extinguido el pasivo social, los liquidadores confeccionarán el balance final, el cual será sometido a la Asamblea con informes de la Comisión Fiscalizadora y del Auditor. Las asociadas disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los sesenta días contados desde la aprobación por la Asamblea.

Se remitirá copia a la autoridad de aplicación y al Órgano Local Competente dentro de los 30 días de su aprobación.— — **ARTICULO 76º.** Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte proporcional de los quebrantos, si los hubiere.— — **ARTICULO 77º.** El sobrante patrimonial que resultara de la liquidación se destinará al Fisco Provincial 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.— — **ARTICULO 78º.** Los importes no reclamados dentro de los noventa días de finalizada la liquidación, se depositarán en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años sin ser retirados, se transferirán al Fisco Provincial para promoción del cooperativismo.— — — **ARTICULO 79º.** La Asamblea que apruebe el balance final resolverá quién conservará los libros y demás documentos sociales. En defecto de acuerdo entre los asociados, ello será decidido por el Juez competente.— — — — —

**CAPITULO IX.— DISPOSICIONES TRANSITORIAS.— ARTICULO 80º.**

El Presidente del Consejo de Administración o la persona que dicho cuerpo designe al efecto, quedan facultados para gestionar la inscripción de la reforma de este estatuto, aceptando en su caso, las modificaciones de forma que la autoridad de aplicación exigiere o aconsejare.— — **ARTICULO 81º.** En la primera Asamblea Ordinaria posterior a la aprobación e inscripción por la Autoridad Competente de las reformas estatutarias se pondrá en funcionamiento la totalidad de las reformas.— — — — —

*Declaramos bajo juramento que lo expresado es Copia Fiel de las reformas aprobadas por la Asamblea General Extraordinaria de fecha 6 de Diciembre de 2005.— — — — —*

  
Adriana del Carmen BRAVO  
DNI. 24.700.311  
SECRETARIA

  
Juan Carlos SOSA  
DNI. 07.940.076  
PRESIDENTE

BLANCA  
RESPONSABLE DEL REGISTRO

*CERTIFICO: Que las firmas que anteceden son auténticas, fueron puestas ante mí y pertenecen a Adriana del Carmen BRAVO, DNI. 24.700.311; y Juan Carlos SOSA, LE. 07.940.076, en su carácter de Secretaria y Presidente respectivamente de la FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS - FECOAGRO DE SAN JUAN - Limitada.—*

DIRECCION DE ACCIÓN COOPERATIVA,



  
DIRECCION DE ACCIÓN COOPERATIVA

RESOLUCION Nº 189-DC-93.-

SAN JUAN, 23 de Setiembre de 1993.

## VISIO:

El Expediente Nº 343.128-D-93, del Registro de la /  
Secretaría de Promoción y Planificación Económica, la Ley de Co-  
operativas 20.337, la Ley Prov. 3.716, y;

## CONSIDERANDO:

Que por las mencionadas actuaciones la FEDERACION  
DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN "FECOAGRO" LIMITADA  
ha sido autorizada a funcionar como tal mediante Resolución Nº /  
005-INAC-93 de fecha: 12-01-93 e inscrita en el Registro Nacio-  
nal de ese organismo al LIBRO: II de actas. FOLIO: 471. ACTA Nº  
1.471/93. MATRICULA NACIONAL Nº 14.526 del: 27-01-93.-

Que de acuerdo a lo que establece el Decreto Acuer-  
do Nº 171-E-72 reglamentario de la Ley Provincial Nº 3.716, co-  
rresponde tomar razón social en el registro respectivo.-

Que dada la presente circunstancia, debe dictarse  
la medida legal al efecto.-

## POR ELLO:

EL DIRECTOR GRAL. DE LA DIRECCION DE COOPERATIVAS

RESUELVE:

ARTICULO 1º: Procédase a insertar en el Registro Provincial de  
Inscripciones al LIBRO: II. FOLIO: 164. MATRICULA  
PROVINCIAL Nº 258 a la FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS  
DE SAN JUAN "FECOAGRO" LIMITADA, la que se encuentra autorizada  
a funcionar como tal mediante Resolución Nº 005-INAC-93 del: 12-  
01-93 e inscrita en el INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA  
al LIBRO: II de actas. FOLIO: 471. ACTA Nº 1.471/93. MATRICU  
LA NACIONAL 14.526 de fecha: 27-01-93.-

ARTICULO 2º: Notifíquese a la Cooperativa nombrada en el artícu-  
lo anterior, fecho, archívese.-

HN.



*[Handwritten signature]*  
FRANCISCO BATALLER  
DIRECTOR  
DIRECCION DE COOPERATIVAS  
SAN JUAN

"2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón Carrillo"



Ministerio de Desarrollo Social  
Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social



2162

BUENOS AIRES, 02 AGO 2006

VISTO, el expediente N° 1594/06 por el que la entidad denominada FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO) LIMITADA, solicita la aprobación e inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas de la reforma introducida a su estatuto, y

CONSIDERANDO:

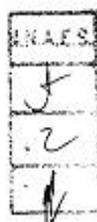
Que la citada entidad ha cumplido los requisitos que exige la Ley N° 20337 y que la reforma estatutaria se conforma a las prescripciones legales y reglamentarias en vigor.

Por ello, y en uso de las facultades conferidas por los Decretos Números 420/96; 723/96; 721/00 y 1192/02

EL DIRECTORIO DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Apruébase la reforma introducida al estatuto de la entidad denominada FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO)



"2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón Carrillo"



Ministerio de Desarrollo Social  
Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social



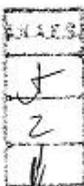
LIMITADA, con domicilio legal en la Ciudad y Provincia de San Juan, Matrícula 14526, sancionada en la Asamblea del 06/12/05, según texto agregado de fs. 6 a 22.

ARTICULO 2º.- Inscríbese la misma en el Registro Nacional de Cooperativas y expídanse los respectivos testimonios.

ARTICULO 3º.- Agréguese copia de la presente resolución a los testimonios y al expediente mencionado.

ARTICULO 4º.- Regístrese, comuníquese y archívese.

RESOLUCION Nº **2162**



Dr. ROBERTO EDUARDO BERNARDEZ  
VOCAL

Dr. Dr. JORGE GABINO PEREIRA  
VOCAL

Dr. DANIEL OMAR SPAGNA  
VOCAL

Dr. LUCIA GUADALUPE PALMA  
VOCAL

Dr. PATRICK JAMES GRIFFIN  
PRESIDENTE

**ANEXO 3 - Listado y Características de las COOPERATIVAS ASOCIADAS A FECOAGRO al 2010**

Cooperativas	Ubicación	Fecha de Ingreso a Fecoagro	Nº Asociados (Última Asamblea)	Actividad Principal	Actividades Secundarias	Tierra/ Sede Propias
Del Carmen Angaco	Angaco	1992	10	Producción Alfalfa	Producción de Semilla y Colección Hortícola	60 Has con Sede Propia
Tierritas	Albardon	1992	17	Colección Hortícola	Producción de Semillas y Agroindustria	20 Has y propia y Sede
Las Tapias	Albardon	1992	17	Producción Semilla	Colección Hortícola	16 Has y Sede. Salon de
Villicum	Albardon	1992	13	Producción Semilla	Colección Hortícola y Vid	Elaboración de Dulces
Nueva Esperanza	San Martín	1992	13	Agroindustria	Colección Hortícola	12 Has sin Sede propia
Pie de Palo	Caucete	1992	9	Agroindustria	Colección Hortícola y Viticultura	Con Sede y Salon de
Valles Iglesiasnos	Iglesia	1992	26	Producción Semilla	Colección Hortícola y Viticultura	Agroindustria, Galpón de Eventos
Progreso	Jáchal	1995	33	Producción Semilla	Colección Hortícola	Agroindustria
Mercedario	Santa Lucia	1996	12	Sin actividad actualmente	Colección Hortícola	94 Has y Sede Propia (65 Has sin
Amatecer	Albardon	1997	36	Colección Hortícola	Producción de Semilla	uso agrícola x falta de agua)
<b>Doña Alicia</b>	<b>Albardon</b>	<b>1998</b>	<b>28</b>	<b>Producción Semilla</b>	<b>Colección Hortícola, Venta de Uva</b>	<b>106 Has y Sede Propia c/ Vivienda</b>
Princo	Albardon	1998	11	Agroindustria	Colección Hortícola, Cebolla p/	<b>Cebollas</b>
Del Este	Pocito	1999	10	Producción Semilla	Elaboración de Dulces	3 Has SIN Sede Propia
Agrosur	Pocito	1999	19	Producción Semilla	Colección Hortícola	16 Has y Sede
Manos Solidarias	Caucete	1999	15	Agroindustria	Colección Hortícola	22 Has, Parral, Sede + Galpón de
La Puntilla	Caucete	1999	12	Producción Semilla	Colección Hortícola	<b>Eventos</b>
Isidro Labrador	Caucete	1999	10	Producción Semilla	Colección Hortícola	4 Has y Sede Propia, Salon de
Nuevos Horizontes	Jáchal	2000	17	Producción Semilla	Turismo Rural, Colección Hortícola, Servicio de Maquinaria Agrícola y Producción de Cebolla p/ Mercado en fresco	No
Marrisol	Albardon	2001	10	Producción Semilla	Granja, Hortalizas y Colección Hortícola	No
Los Tréboles	Albardon	2001	16	Producción Semilla	Granja, Hortalizas, Agroindustria y Colección Hortícola	6,5 Has con Sede propia y Salon de Agroindustria. Sala de Extracción de Miel
Del Norte	Albardon	2001	8	Producción Semilla	Colección Hortícola	18 Has (6 Has de Uva para Pasas)
India Mariana	Pocito	2001	13	Producción Semilla	Colección Hortícola	Sin Sede propia
Abril	Caucete	2001	12	Agroindustria	Colección Hortícola	15 Has con Sede Propia
21 de Septiembre	Jáchal	2001	16	Producción Semilla	Colección Hortícola y Frutales	
Niquivil	Jáchal	2001	30	Producción Semilla	Colección Hortícola y Frutales	22 Ha y Vivienda para Turismo
25 de Septiembre	Capital	2003	10	Producción Textil	Producción de Semilla	11 Has sin Sede Propia
Tierras del Sol	Caucete	2003	10	Colección Hortícola	Producción de Semilla	18, 8 Has (solo 10 cultivables x Problemas de agua) con Sede Propia
Tudcum	Iglesia	2004	10	Producción Semilla	Producción para Industria	No
Union del Fical	Jáchal	2004	10	Producción de Semilla	Colecciones Hortícolas, Cereales y Fresco	Sin tierra propia con Sede Propia
Noroeste Sanjuanino	Jáchal	2008	20	Sin actividad actualmente	Producción de Cebolla p/ Mercado Artesanías	No
Costa de Vargas	Angaco	2009	18	Producción Caprina	Producción de Cebolla p/ Mercado Artesanías, Horticultura, Agroindustria, Granja y Colección Semillas	No

**491**

Esta propiedad de Doña Alicia fue adquirida por EXCEDENTES de FECOAGRO

**ANEXO 4 Listado y Características de GRUPOS Y Cooperativas DE SAN JUAN, NO ASOCIADAS A  
FECOAGRO al 2010**

Grupo	Ubicación	Tipo de Asociación	Cantidad de personas que conforman el grupo	Actividad que las vincula con Fecoagro	Actividades Secundarias	Tiempo de relación con Fecoagro
Jovenes Visionarios	Albardón	Pre Cooperativo	8	Granja	Semilla Hortícola y Colección Hortícola	5 años
Media Agua	Sarmiento		6	Producción de Semilla		4 años
El Fortín	Albardón	Grupo Asociado	4	Huevos de Codorniz	Semilla Hortícola y Colección Hortícola	5 años
Bella Vista	Iglesia	Cooperativa	15	Producción de Semilla	Alfalfa y Ganadería	6 años
Cerro Blanco	Iglesia	Cooperativa	14	Producción de Semilla	Ovino, Bovino y Equino	6 años
Grupo Zonda	Iglesia	Grupo Asociado	12	Producción de Semilla	Ovinos, Alfalfa Caprinos	5 años
El Jarillal	Iglesia	Grupo Asociado	5	Producción de Semilla	Alfalfa, Frutales, Papa y Granja	4 años
Remar	Pocito	Asociac. Sin fines de Lucro	20	Granja	Producción de Semilla	2 años
Tres Esquinas	Sarmiento			Producción de Semilla		2 años
Solares de Baco	Sarmiento		4	Producción de Semilla		
Alentiac	Pocito	Cooperativa	8		Producción de Semilla, Huevos de Codorniz	3 años
APEM	Chimbas	Asociación	6	Veduras Organicas	Semilla Hortícola, Granja	4 años
Apicola	Varios Dtos.	Cooperativa	15	Apicultura y Semilla		1 año
Nueva Savia Joven	Rawson	Grupo Asociado	9	Huevos de Gallina	Colección Hortícola	5 años

**ANEXO 5: Listado de GRUPOS Y Cooperativas en Argentina, NO ASOCIADAS A  
FECOAGRO al 2010**

<b>Grupo</b>	<b>Provincia</b>	<b>Tipo de Asociación</b>	<b>Vinculacion con Fecoagro</b>	<b>Tiempo de relacion con Fecoagro</b>
Cooperativa Valle de Trancas	Tucuman	Cooperativa	Produccion Semilla	5 años
Coop. Agropecuarias de Trancas	Tucuman	Cooperativa	Produccion Semilla	4 años
UST	Mendoza	Asociacion	Produccion Semilla	1 año
ACOFAR	Buenos Aires	Cooperativa	Produccion Semilla	3 años
Coop. Nuevo Futuro	Salta	Cooperativa	Produccion Semilla	6 meses