

# Desarrollo de las cooperativas agropecuarias del noreste de Misiones, Argentina

Antonia Elisabeti Godoy\*, Mirta Claudia Martínez\*\*,  
María Alejandra Carvalho Krieger\*\*\*, Ana Alicia Pokolenko\*\*\*\*,  
Sergio Oscar Tarnoski\*\*\*\*\*, Juan Dip\*\*\*\*\*

\* Doctora en Administración. Docente investigadora, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

**Correo electrónico:**  
godoy@fce.unam.edu.ar

\*\* Magíster en Administración Estratégica de Negocios. Docente investigadora, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

**Correo electrónico:**  
cmartinez@fceqyn.unam.edu.ar

\*\*\* Magíster en Desarrollo Local. Magíster en Desarrollo Económico Local. Jefa de Agencia de Extensión Rural de Bernardo de Irigoyen del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Argentina.

**Correo electrónico:**  
carvalho.maria@inta.gov.ar

\*\*\*\* Magíster en Desarrollo Local. Magíster en Desarrollo Económico Local. Investigadora y coordinadora académica de la Maestría en Desarrollo Regional e Integración, Universidad Gastón Dachary, Argentina.

**Correo electrónico:**  
alipokolenko@ugd.edu.ar

\*\*\*\*\* Licenciado en Economía. Docente investigador, Universidad Nacional de Misiones y Universidad Gastón Dachary, Argentina.

**Correo electrónico:**  
tarnoski@fce.unam.edu.ar

\*\*\*\*\* Licenciado en Economía. Docente investigador, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

**Correo electrónico:**  
dip@fce.unam.edu.ar

**Recibido:** 12 de abril del 2013

**Aprobado:** 3 de septiembre del 2013

**Cómo citar este artículo:** Godoy, A.E.; Martínez, M.C.; Carvalho Krieger, M.A.; Pokolenko, A. A.; Tarnoski, S.O. y Dip, J. (2013). Desarrollo de las cooperativas agropecuarias del noreste de Misiones, Argentina. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 19-33.

## Resumen

Este artículo derivó del proyecto de investigación “La incidencia de los modelos de gestión en el desarrollo de las cooperativas agropecuarias del noreste de Misiones”, desarrollado en la Universidad Nacional de Misiones, Argentina, entre el 2010 y el 2012. Se sustentó en información de fuentes documentales y empíricas, provenientes de encuestas o entrevistas aplicadas al 80% de la población objeto de estudio, a socios fundadores de las primeras cooperativas agropecuarias, a informantes clave. El objetivo fue identificar los factores críticos que dificultaban su crecimiento, y, a partir de ellos, determinar las áreas clave para la reactivación y el desarrollo sostenible de dichas cooperativas. Se corroboró que el 90% de las cooperativas encuestadas se encuentran en una zona de invisibilización, alto grado de inactividad económica motivada por la génesis de su creación y ausencia de un proyecto común.

**Palabras clave:** capital humano, cooperativas agropecuarias, desarrollo local, gestión, políticas.

## *Development of Agricultural Cooperatives in Northeast Misiones, Argentina*

### Abstract

This article is a product of the research project “The impact of management models on the development of agricultural cooperatives in northeast Misiones”, conducted in Universidad Nacional de Misiones, Argentina, between 2010 and 2012. It was based on information from documentary and empirical sources from surveys and interviews conducted with 80% of the population under study, founding members of agricultural cooperatives, and key informants. The aim was to identify the critical factors that hindered growth and, based on these, determine the key areas for reactivating and generating sustainable development in these cooperatives. It was corroborated that 90% of the cooperatives surveyed were in a state of “invisibility”, with a high level of economic inactivity caused by the circumstances they were created in, and the absence of a common project.

**Keywords:** human capital, agricultural cooperatives, local development, management, policies.

## *Desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do nordeste de Misiones, Argentina*

### Resumo

Este artigo derivou do projeto de pesquisa “A incidência dos modelos de gestão no desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do nordeste de Misiones”, desenvolvido na Universidade Nacional de Misiones (Argentina), entre 2010 e 2012. Sustentou-se em informação de fontes documentais e empíricas, provenientes de enquetes ou entrevistas aplicadas a 80% da população-alvo, a sócios fundadores das primeiras cooperativas agropecuárias e a informantes-chave. O objetivo foi identificar os fatores críticos que dificultavam seu crescimento e, a partir deles, determinar as áreas-chave para a reativação e o desenvolvimento sustentável dessas cooperativas. Corroborou-se que 90% das cooperativas pesquisadas se encontram em uma área de invisibilização, alto grau de inatividade econômica motivada pela gênese de sua criação e ausência de um projeto comum.

**Palavras-chave:** capital humano, cooperativas agropecuárias, desenvolvimento local, gestão, políticas.

## Introducción

Las sociedades cooperativas que logran alcanzar un modelo de gestión eficiente, se constituyen en organizaciones dinamizadoras del desarrollo territorial, sobre todo en aquellas regiones con fuerte predominio rural. Por ello, el fortalecimiento y desarrollo de estas se constituye en una estrategia clave que permite consolidar una economía social sostenible e inclusiva a los colectivos más desfavorecidos, reconciliando economía y sociedad (Anuario Iberoamericano de la Economía Social, 2010).

En el caso de la provincia de Misiones, el movimiento cooperativo desde sus orígenes a la actualidad, significó un factor muy importante para el desarrollo económico y social de Misiones, enmarcado como todo proceso “vivo” por etapas cíclicas de auge y decadencia, considerando que la economía provincial posee su principal sustento en la producción agropecuaria de tipo minifundista.

A partir de la vuelta a la democracia, sobre todo en las dos últimas décadas, se reinstaló el auge y el incremento del número de nuevas cooperativas agropecuarias, principalmente en la región noreste de Misiones, identificada como “Zona Agroeconómica Homogénea N° 3 (ZAH3)”, una zona que presenta importantes ventajas comparativas para la producción de agroalimentos.

La creación de las nuevas cooperativas estuvo motivada principalmente por importantes transferencias de recursos en el marco de planes y programas de organismos e instituciones nacionales y provinciales de apoyo al cooperativismo. Sin embargo, en términos de la capacidad real, las cooperativas se encuentran en la actualidad en una zona de “invisibilización”, afrontan dificultades en sus posibilidades de desarrollo y se observa escasa participación de los productos regionales en los mercados formales locales, por medio de ellas.

La cooperativa, como pilar de la economía social, es un tesoro que hay que visibilizar porque aporta “algo más” a la forma de hacer de una empresa. Ese “algo más” es lo que mueve a un grupo de personas a identificarse y comprometerse en torno a unos objetivos económicos y sociales comunes. La solidaridad, la participación, la democracia interna, son otros de sus rasgos más significativos, y quizá la mayor aportación al ámbito empresarial (Frutos, 2010). Para lograr “visibilidad” y crecimiento, las cooperativas deben poseer un modelo de gestión eficiente enmarcado por una doble dimensión: (a) la social, concentrada fundamentalmente en los principios cooperativos de la

asociación y (b) la económica, concentrada especialmente en la competitividad de las actividades económicas que desarrolla.

El presente artículo se basa en una investigación de tipo descriptiva, centrada en el diagnóstico de las cooperativas agropecuarias de la ZAH3 desde un enfoque sistémico, sustentado por información de fuentes documentales y empíricas, provenientes de encuestas o entrevistas aplicadas al 80% de las cooperativas de la zona objeto del estudio, a socios fundadores de las primeras cooperativas agropecuarias, a informantes clave y a referentes de instituciones relacionadas con el sector.

El objetivo es identificar los factores que dificultan el crecimiento de las cooperativas agropecuarias de la ZAH3 de la provincia de Misiones, y, a partir de ellos, determinar cuáles deben ser los factores clave para la reactivación y el desarrollo sostenibles de dichas cooperativas.

## La gestión en las organizaciones cooperativas

La palabra *gestión* proviene del latín *gestio*, que significa acción y efecto de gestionar o de administrar. Administrar consiste en “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robins y Coulter, 2005), mediante la aplicación de las funciones administrativas como la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades, personas y recursos que una empresa posee. Para Chiavenato, *planear* consiste en:

definir objetivos y metas, crear estrategias para alcanzarlos y desarrollar planes de acción, [...] organizar es dividir el trabajo, designar personas, asignar recursos y esfuerzos; [...] direccionar implica comunicar los objetivos, inspirar compromiso, dirigir esfuerzos y liderar a las personas [...] y controlar es vigilar el desempeño, evaluar resultados, corregir desviaciones y brindar recursos positivos.

La administración es el medio a través del cual la organización puede lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente. La eficacia “se refiere a la capacidad de la organización para obtener los resultados”, mientras que la eficiencia “se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles”, esta es la

perspectiva de gestión que deben aplicar quienes dirigen la organización.

En el presente artículo, el término *gestión* se considera desde un enfoque amplio, analizando principios, fundamentos y procedimientos aplicados dentro de un contexto definido y específico como es el vinculado a la administración de las organizaciones cooperativas, buscando la compatibilización de la solidaridad con la eficiencia en su génesis.

## Organizaciones cooperativas

Para Chiavenato (2009):

una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común [...] Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que serían inalcanzables en forma individual (p. 80).

Desde el punto de vista sistémico, la dinámica de una organización está influida por el entorno que la rodea —cuyas características son el cambio, la competitividad, la globalización y la incertidumbre— que actúa sobre ella condicionándola a una continua adaptación para sobrevivir y desarrollarse en él. Por ello las organizaciones deben analizar de manera continua su entorno, ya que este es uno de los factores que condicionan su éxito.

En el caso de las organizaciones cooperativas, las “señales del entorno y sus respuestas” deberán reconocerse y seleccionarse tomando en cuenta los valores sobre los que se basa la organización y el propósito al cual se dirige.

En su declaración sobre la Identidad Cooperativa del Congreso de Manchester (1995), la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) señala que: “la 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 gestionada democráticamente”.

Entre los *aspectos doctrinales* que marcan el “espíritu” de la cooperativa, se destacan como centrales: (1) *la esencia*, dada por la unión de los asociados, en ayuda mutua y solidaria constituyendo las bases orgánico-administrativas del sistema; (2) *los valores*, que desarrollan la solidaridad en el esfuerzo por la propia superación y en la mutua colaboración y (3) *la finalidad*, cuyo

propósito inmediato es satisfacer las necesidades para mejorar la calidad de vida de sus asociados y dignificar al hombre. Todos ellos contemplados en los “principios cooperativos”<sup>1</sup> (ABC Cooperativo, 2010) que rigen en cada uno de los momentos de la vida de la organización, y entre los que encontramos:

- la adhesión voluntaria y abierta, sin discriminación de género, raza, nivel social, posición política o religiosa;
- el control democrático por parte de los socios, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y toma de decisiones;
- la participación económica de los asociados, dado que los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la organización, recibiendo una compensación limitada sobre el capital suscrito en caso de que la hubiera;
- autonomía e independencia, al ser organizaciones autónomas de ayuda mutua, con control democrático por los socios;
- educación e información: las cooperativas deben brindar educación a sus socios, dirigentes electos y empleados de tal forma que contribuyan al desarrollo de esta; asimismo tienen la misión de difundir la naturaleza y los beneficios del cooperativismo en la sociedad;
- cooperación entre cooperativas, con fines de servir más eficazmente a sus socios y fortalecer el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales nacionales, regionales e internacionales; y
- compromiso con la comunidad, al trabajar para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

Por su naturaleza, la cooperativa asocia personas y la suscripción de capital o aportes de una cooperativa no tiene carácter especulativo, porque está destinada a hacer frente a problemas comunes, por lo que la cooperativa concede preferencia a remunerar la actividad antes que el capital, siendo ella de propiedad colectiva. De acuerdo con Elgue (2004):

En el campo de la actividad económica como función social, no se compra para revender con ganancia o

1. Aprobados en el contexto de Identidad Cooperativa, en el Congreso de Manchester (1995).

producir utilidades a los inversores, sino que la operación consiste en la prestación de servicios sociales. No se opera con valores de cambio sino de uso. En el área cooperativa, los excedentes de previsión se restituyen a los usuarios, las reservas no se reparten y, en el caso de disolución de la entidad, el remanente patrimonial corresponde al Estado (p. 6).

Por ello, en relación con sus principios, las cooperativas se caracterizan universalmente por:

- poseer capital variable y duración ilimitada;
- no poner límite al número de socios y al capital;
- tener igualdad de derechos, es decir que cada socio tiene derecho a un solo voto, no se otorgan ventajas ni privilegios;
- reconocer un interés limitado a las cuotas sociales si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución de capital;
- contar con un mínimo de 10 asociados para su conformación;
- distribuir el excedente en proporción al uso de los servicios sociales (en Argentina, de conformidad con la Ley 20337/73);
- no tener como fin la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza;
- fomentar la educación y la integración cooperativas;
- prestar servicios a sus asociados y no asociados en las condiciones que establezca la autoridad de aplicación;
- limitar la responsabilidad de los asociados a las cuotas suscriptas;
- establecer que no se pueden repartir reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de liquidación.

En el caso particular de Argentina, la Ley 20337/73 establece que las cooperativas deben estar sometidas a un control privado y permanente de sindicatura y a un servicio obligatorio de un contador público matriculado, siendo autoridad de aplicación el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), quien reglamenta las normas para los informes de auditoría conforme la Resolución 155/80.

### **La organización de las cooperativas: un modelo de gestión diferente**

Si bien la cooperativa es una asociación con un fin social, dentro de sus bases se enfatiza en su autonomía

frente al Estado y al gran capital. Se defiende el fortalecimiento de un poder civil popular frente al Gobierno, combate el paternalismo tutelar, el intervencionismo y la instrumentación por parte del Estado. Promulga una acción compartida y complementaria de este (ABC Cooperativo, 2010).

Las cooperativas tendrán las marcas de sus fundadores, quienes incluso antes de constituir las establecen objetivos, diseñan sus instancias o centro de poder para tomar decisiones; plantean sus políticas, procesos y funciones administrativas; establecen metas; asignan recursos; determinan personas necesarias y condiciones; y aportan valores, culturas y actitudes. Esas marcas repercutirán en su desarrollo posterior (Bastidas, 2010).

Las cooperativas son una misma unidad con doble dimensión asociación-empresa; de la definición de la ACI se desprende que esta es una condición fundamental de la estructura y el funcionamiento de una cooperativa.

Esta doble dimensión obliga a observar a las cooperativas como organizaciones con objetivos sociales —concentrados fundamentalmente en la asociación— y con objetivos económicos, concentrados especialmente en la empresa. Esa dialéctica afianza el doble anclaje señalado, la puja dicotómica de la “solidaridad y la eficiencia”.

Como asociación autónoma, la cooperativa asume la responsabilidad de establecer, orientar y dirigir tanto sus propias actividades, como las subordinadas a ellas, es decir las empresariales. Los asociados organizan la cooperación empresarial para producir bienes y servicios que requieran como satisfactores de sus propias necesidades.

La cooperativa, como empresa de propiedad conjunta, combina los factores productivos necesarios para comprar y producir bienes y servicios para los propios asociados o terceros. Su constitución es resultante de una decisión asociativa, pues es la asociación quien decide las actividades, y son los asociados quienes aportan el capital necesario para su puesta en marcha. En la puesta en marcha de la empresa, es decir, en el salto de asociación a empresa, es donde se encuentran las más importantes causas del fracaso de las cooperativas (Bastidas, 2010).

De acuerdo con Aburbé et al.:

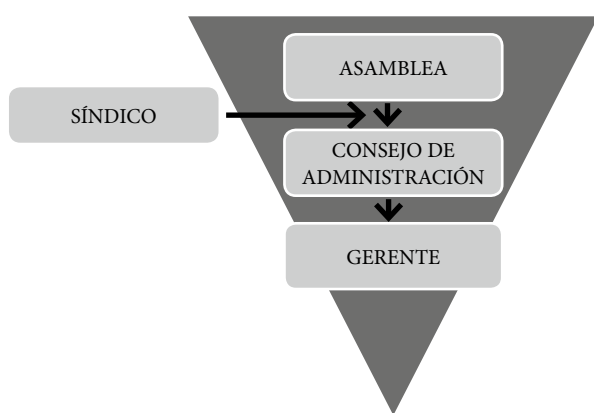
la estructura de la cooperativa se diferencia en la constitución misma, puede fundarse, en principio, con escaso capital y quedar asentada en el registro cooperativo. Surge con el establecimiento común y como institución

de autoayuda solidaria, pero en el largo plazo no puede renunciar a incorporar y acumular capital propio, aunque esta privilegia la participación de las personas (p. 6).

En el caso de las empresas, por el contrario, se requiere un capital social nominal acorde con las actividades a realizar, es decir, de un *stock* de capital. A partir de este lugar destacado de sus asociados, es evidente que la cooperativa no se basa en un capital social, sino en la responsabilidad de los diferentes socios en cuanto a la integración de cuotas y actos con relación a la cooperativa.

La doble dimensión asociación-empresa, concentra en la asociación las decisiones estratégicas de la organización, misión y visión en un horizonte a largo alcance, mientras que la empresa en su faz operativa concentra las actividades cotidianas, de corto plazo, aquellas que se plasman en los objetivos operativos de la cooperativa. Por su parte, la Gerencia es la responsable de convertir las estrategias en hechos concretos, de convertir los sueños en realidad (Bastidas, 2010).

En la figura 1 se muestra el órgano de gobierno de una cooperativa. La Asamblea es el órgano máximo de autoridad, donde se toman las decisiones más importantes; ella constituye el proceso de participación en la organización y elección del Consejo de Administración y la Sindicatura, y esta última, a su vez, es quien fiscaliza y controla al Consejo de Administración (Aburbé et al., 2003).



**Figura 1.** Órgano de gobierno de una cooperativa  
Fuente: elaboración propia con base en información del ABC Cooperativo

Si se fotografiara el funcionamiento de la cooperativa, se observaría su horizontalidad, su organigrama demostraría que sus miembros estarán siempre al mismo nivel: trabajando en la Asamblea o en el Consejo de

Administración, por lo que el organigrama no mostraría jerarquías. Toda organización autogestora, aunque no posee jerarquías estructurales, sí posee jerarquías funcionales (Bastidas, 2010).

En cuanto a la fiscalización externa, en Argentina las cooperativas están sujetas al control del órgano de aplicación de la Ley 20337/73: el INAES, que depende del Ministerio de Desarrollo Social, el cual tiene como función:

autorizar el funcionamiento de las cooperativas en todo el territorio nacional y cancelar esa autorización; fiscalizar en nombre del Estado; asistir y asesorar a las cooperativas; promover la existencia y creación de cooperativas y contribuir a mejorar su legislación; proponer normas al PEN y dictar resoluciones. En función de tales atribuciones puede: requerir documentación a las cooperativas; realizar inspecciones en las mismas; asistir a sus asambleas; convocar a asambleas de oficio; solicitar al juez competente que intervenga la cooperativa; vigilar su disolución y/o liquidación. Además, en casos de infracción puede aplicar apercibimientos, multas y cancelación de la matrícula. La autoridad de aplicación ejerce sus facultades por sí misma o a través de convenios con las provincias.

En cada jurisdicción provincial se establecen órganos locales competentes que entienden en materia cooperativa; en el caso de Misiones, existe el Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración.

## El rol del cooperativismo en el desarrollo territorial provincial

Las sociedades de economía social —entre las que se destacan las cooperativas— son organizaciones que surgen para fomentar el desarrollo económico y social de áreas locales y regionales.

*Alfonso Vargas Sánchez*

La importancia que otorga la Provincia de Misiones al cooperativismo queda refrendada en el Artículo 62 de la Constitución Provincial, que establece:

La Provincia reconoce la función social del cooperativismo. Promoverá y favorecerá su incremento por los medios más idóneos y asegurará su carácter y finalidades y facilitará el acceso directo de las cooperativas de producción a los mercados consumidores nacionales y extranjeros (Constitución de la Provincia de Misiones Año 1958).

La incorporación en la Ley Provincial 3872 —sancionada el 8 de agosto del 2002, y por medio de la cual se instituye la enseñanza del cooperativismo en los establecimientos educativos, los institutos de formación docente y de regímenes especiales de toda la provincia de Misiones— reafirma el espíritu cooperativista y lo fomenta desde la enseñanza básica para inculcar en los niños los valores y el sentimiento asociativo.

Para Carbonell de Massy (1983):

si el desarrollo rural atiende al triple aspecto, técnico, económico y social, la contribución del cooperativismo no puede reducirse a uno o dos de esos aspectos. A través de la cooperativa los agricultores pueden ejercer un dominio sobre la naturaleza (aspecto técnico), utilizar racionalmente recursos limitados ante necesidades y oportunidades prioritarias (aspectos económicos), así como promover las relaciones recíprocas entre personas y grupos, reforzando lo que los une e iguala por encima de lo que los separa y distancia (aspecto social) (p. 38).

Estas relaciones dinámicas y complejas entre el sector agropecuario cooperativista y el cuidado del medio ambiente se reflejan en las declaraciones efectuadas en la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, realizada en Río de Janeiro. Por ello, hoy no se puede pensar en el aporte del cooperativismo sin incluirlo dentro del desarrollo sustentable con las variables que involucran al desarrollo local, lo que implica pasar de un desarrollo pensado en términos cuantitativos —basado en el crecimiento económico-social— a uno de tipo cualitativo. Allí se establecen estrechas vinculaciones entre aspectos económicos, sociales y ambientales, en un renovado marco institucional democrático y participativo, con el

involucramiento de todos los actores locales capaces de aprovechar las oportunidades que supone avanzar simultáneamente, sin que el avance de uno signifique ir en desmedro de otro... todos ganan (p. 10).

### Cooperativismo en Misiones: antecedentes

Como se observa en la tabla 1, el movimiento cooperativo desde sus orígenes hasta la actualidad, significó un factor muy importante para el desarrollo económico y social de Misiones, enmarcado como todo proceso “vivo” por etapas cíclicas de auge y decadencia. Aun así, para el desarrollo productivo de la provincia, las cooperativas se constituyen en una alternativa desde la noción primaria de solidaridad, una oportunidad ante las crisis económicas, un modelo adoptado por los productores, fuertemente arraigado en el mapa mental del sector agrario.

Según Carbonell de Massy (1983), en Misiones los intentos por formar cooperativas se inician en 1906, aunque por las dificultades atravesadas y los intentos frustrados, recién se concreta en 1926, cuando se produce la constitución legal de la primera cooperativa agropecuaria, integrada por inmigrantes de distintos países.

La consolidación y el incremento del número de cooperativas nuevas coincide con el crecimiento de la superficie cultivada, según se observa en la tabla 2.

El inicio del asentamiento de las cooperativas se produjo en la zona sur y oeste de la provincia de Misiones, a lo largo de la Ruta 12 en proximidad con el río Paraná, o en torno a los principales centros urbanos. Luego de muchos esfuerzos, dichas cooperativas empezaron a consolidarse en la década del 60 gracias a la promoción de programas estatales destinados a su fortalecimiento.

**Tabla 1.** Etapas en la evolución de las cooperativas en Misiones

1926-1970	1970-1983	1983-2004	2004-2010
1926. Constitución de la primera cooperativa agropecuaria, con escaso capital, mucha fuerza y solidaridad de los productores inmigrantes. Década del 60. La promoción de programas estatales favorece la consolidación del cooperativismo en Misiones.	La desestructuración de las relaciones sociales impuesta por la dictadura militar en 1976 provoca el ocaso de las cooperativas. Los controles y la prohibición de las actividades gremiales, desalienta y desarticula el asociativismo y los valores cooperativos.	A partir de 1983, con la recuperación de la democracia, aparecen intentos de volver al cooperativismo, sin mucho éxito. Se crearon algunas cooperativas que no prosperaron.	A principios del siglo XXI se da un importante crecimiento en el número de cooperativas. Las cooperativas de Misiones que figuran en el padrón del INAES en el 2010 son 934.

Fuente: elaboración propia con base en las referencias citadas

**Tabla 2.** Evolución del cooperativismo agropecuario en Misiones

Año	Nro. Cooperativas	Nº Socios	Has. Cultivadas en la Pcia.	% Has. Cultivadas s/ superficie total	Población de la provincia de Misiones
1920	-----	-----	35.356	1,18	63.176
1937	9	1.159	135.093	4,5	-----
1947	20	8.903	218.169	7,3	246.396
1950	18	8.873	-----	-----	-----
1960	27	15.465	205.253	6,88	361.440
1970	44	22.702	287.775	9,6	443.020
1980	39	17.355	328.353	12	588.977

Fuente: Carbonell de Massy, 1983, p. 8

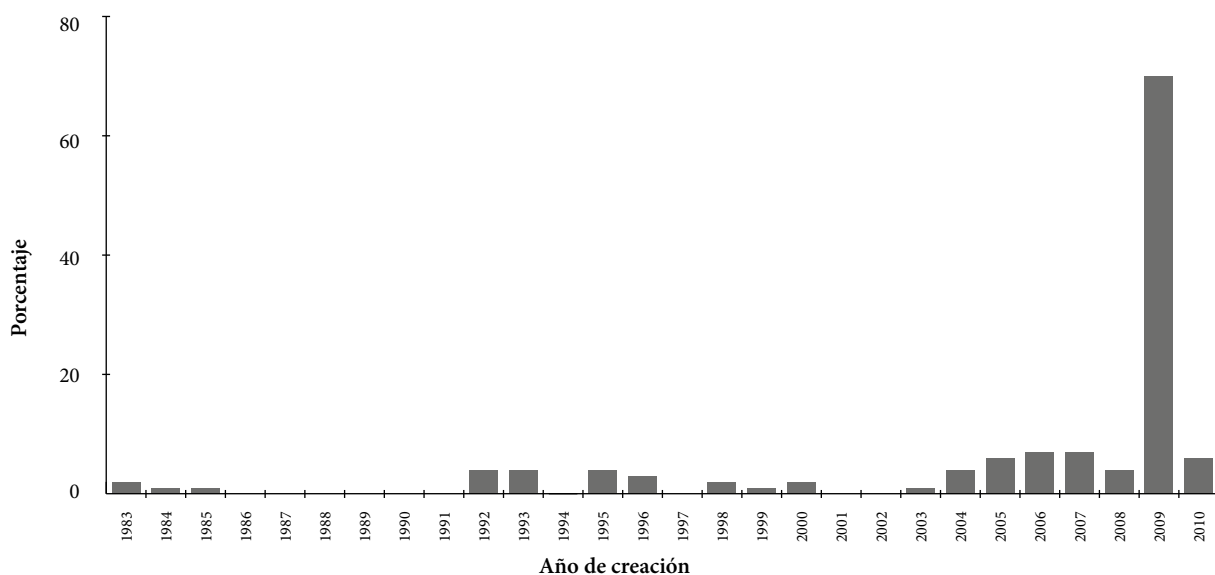
La figura 1 muestra los altibajos en el desarrollo cooperativo, el tropiezo con una de las mayores adversidades derivada por la acción ejercida por la dictadura militar en la década del 70, que no sólo produjo la disminución del 10% en el número de cooperativas, sino también la desarticulación de las asociaciones; esta fue una etapa de opresión y ocaso de la filosofía y de los valores cooperativos.

En 1983, el solo regreso a la democracia y las expectativas por altísimos niveles de participación, movilización social y elección de su conducción política, no permitió volver a instalar el cooperativismo en Misiones. Este sector tuvo que sobreponerse a las consecuencias negativas, que aún hoy lo afecta tanto en el aspecto social como en el económico.

A principios del siglo XXI, gracias a diversos programas orientados a la reactivación económico-productiva

nacional y provincial —entre los que se destaca el Plan Provincial Pro Alimento, orientado al otorgamiento de créditos para la reactivación productiva agropecuaria de Misiones— se produce un importante incremento en el número de cooperativas agropecuarias en el noreste de Misiones. En el 2010, las cooperativas que figuran en los padrones del INAES y del Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la Provincia de Misiones son 934.

La situación de crisis económica nacional del 2001, con un alto nivel de desempleo y exclusión socio-laboral en Misiones, favoreció el escenario en el que las empresas de la economía social en sus diferentes acepciones (empresas de inserción, cooperativas de trabajo asociado, cooperativas que surgieron como empresas recuperadas, etc.) cobraron un papel clave como herramienta alternativa de solución.

**Figura 1.** Porcentaje de cooperativas creadas en Misiones

Fuente: elaboración propia, con datos del Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración

## Resultados y discusiones sobre el proyecto: el caso

### Cooperativas de la Zona Agroeconómica Homogénea N° 3 (zah3)

La ZAH3 objeto del presente estudio, se encuentra ubicada al noreste de la provincia de Misiones, conformada por los departamentos de Guaraní, General Manuel Belgrano y San Pedro (figura 2). Se caracteriza por la presencia de municipios relativamente jóvenes, con fuerte predominio de población rural e importantes ventajas comparativas para la producción de agroalimentos, otorgadas por las bondades de las características naturales de los suelos y climas de la región. Sin embargo, la ZAH3 presenta altos índices de pobreza e indicadores de necesidades básicas insatisfechas.



Figura 2. Mapa de zonas

Fuente: elaboración propia con base en información del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

El área productiva de la ZAH3 se caracteriza por la presencia de trabajadores rurales minifundistas propietarios de pequeñas unidades productivas. Son muchos los productores oriundos del Brasil que, ante el predominio del tipo de frontera “seca” y los lazos culturales, migraron y colonizaron estas tierras, siendo por ello el idioma portugués la segunda lengua “madre” en dicha zona. Asimismo, se destaca que es una zona en la que la falta de concientización del buen uso de los

recursos naturales y la conservación del medio ambiente, llevó a la tala desmedida del monte nativo sin técnicas de recuperación, para producir tabaco.

La figura 3 muestra la composición del sector cooperativo en la ZAH3; son 171 cooperativas las que figuran en el padrón en el 2010, el 57% de estas son agropecuarias, lo que indica la importancia de este tipo de organización en la zona.

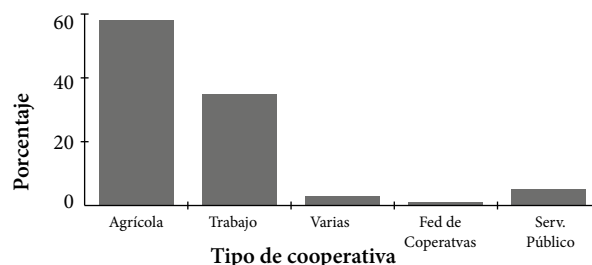


Figura 3. Tipos de cooperativas de la zah3

Fuente: elaboración propia con base en información del INTA

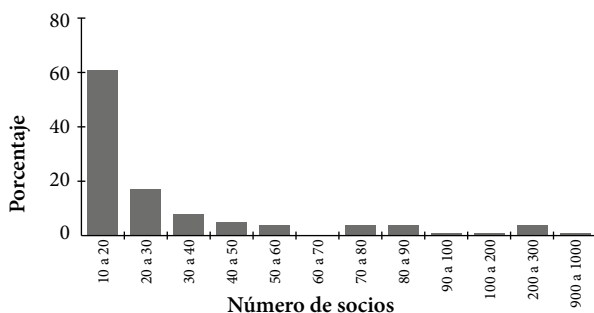
Luego de la crisis del 2001, los productores agropecuarios más desprotegidos socialmente buscaron respuesta a situaciones ligadas con el desempleo y la falta de cobertura de servicios esenciales, el bajo poder de negociación, la intermediación o la concentración económica que les impedía competir en condiciones igualitarias con los grandes concentradores que lograban acaparar el mercado, obtener mejores precios en la compra de insumos, lograr economía de escala y poder de negociación en la comercialización de sus productos.

La figura 4 muestra la composición del sector cooperativo del noreste de la provincia de Misiones; el 61% de ellas con 20 socios, solamente 2% de cooperativas con un número entre 200 y 300 socios, y el 1% con más de 900 socios. El 95% tiene menos de 100 socios, son pequeñas y no logran aprovechar las ventajas comparativas de la zona, para generar ventajas competitivas.

### Características del modelo de gestión

Como se mencionó anteriormente, en el presente artículo se considera el término “gestión” tanto desde un enfoque amplio y sistémico —analizando principios, fundamentos y procedimientos aplicados en la administración de las organizaciones cooperativas— como desde el relacionado con su capacidad de interacción con los distintos actores e instituciones del entorno territorial. En los siguientes apartados se analizan las características de las cooperativas, relacionadas con su gestión.





**Figura 4.** Porcentajes de cooperativas de la ZAH3 según número de socios

Fuente: elaboración propia con base en información del INTA

### Baja participación de sus asociados, en la fijación de sus políticas y toma de decisiones

En algunas cooperativas el consejo de administración se convirtió en una especie de “directorio de una empresa no cooperativa”, ya que las decisiones las toman sólo “unos pocos”, y no se aplica una gestión democrática de la cooperativa. Esta práctica descalifica al socio y lo convierte en un proveedor más de la organización, a quien se le retacea no sólo el precio de sus productos, sino también la repartición de excedentes.

En otros casos, aunque se brinden instancias para la participación, existe una creciente apatía de los socios a participar en la toma de decisiones, mostrando un alto grado de desinterés, pues prácticamente no concurren a las asambleas. Esta falta de involucramiento y compromiso lleva a subordinar el bienestar colectivo por el individual, generando actividades personales que van en detrimento de los intereses de las cooperativas y su debilitamiento en la negociación con las medianas y grandes empresas fijadoras de precios y condiciones de pago.

### Baja formación específica de los socios en cooperativismo

No es usual la ejecución del fondo de educación y capacitación cooperativa (5% de los excedentes) para brindar educación a sus socios, dirigentes y empleados, de forma que dicho fondo contribuya eficazmente al desarrollo de sus recursos humanos. Tampoco se ejecuta el 5% del Fondo de Acción Asistencial y Laboral, o para estímulo del personal, previsto en la Ley de Cooperativas. Esta falta de ejecución del porcentaje para capacitación o para estímulo se produce en el 90% de las cooperativas, ya sea porque no tienen excedentes

(por las escasas actividades comerciales que realizan) o si los tienen, los guardan como una reserva adicional ante probables situaciones económicas adversas. Además, no implementan acciones de capacitación de sus recursos humanos porque no valoran el conocimiento como capital generador de las competencias necesarias para el desarrollo de la cooperativa. La aplicación no correcta del fondo (5%), es un indicador de la poca importancia que se otorga a la educación, a la capacitación o a la incorporación de capital humano, para el mejor desempeño en el trabajo. Si las cooperativas no generan desarrollo humano, no afirman la importancia del capital social y humano, y en consecuencia de poco sirve el capital monetario si no existe cohesión social, solidaridad y reciprocidad.

### Deficiente gestión en la “dimensión administrativa empresarial” de las cooperativas

De acuerdo con las encuestas realizadas, el 85% de las cooperativas no considera importante el desarrollo empresarial; asimismo se ha constatado en muchas de ellas un incumplimiento manifiesto de las obligaciones registrales (algunas ni siquiera completan los libros de actas). Por otra parte, en cuanto a la *gestión financiera*, existen problemas para evaluar la rentabilidad de las cooperativas debido a la liquidación a excedente nulo. Ante la falta de registros, tampoco se realiza la distinción entre resultados según la procedencia de la actividad. Asimismo, aproximadamente el 92% de las cooperativas no realizan planificaciones de largo o mediano plazo, presentan debilidades en los diferentes órganos de decisión y deficiente comunicación interna.

### Escasa visión “empresarial y social”

Se ha observado que el 98% de las cooperativas carece de esta visión. Los socios no proyectan el crecimiento de la cooperativa a largo plazo; les cuesta planificar el futuro de la cooperativa, y en general ciñen los proyectos al corto plazo.

### Disociación entre la misión y la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión

El 98% de las cooperativas encuestadas poseen esta disociación. No tienen claro el ámbito en el que la organización

desarrollará su actuación, situación que se genera por la falta de determinación clara de cuáles son sus productos, las características, a qué mercado va dirigido, quiénes son sus clientes y competidores, entre otros factores que son fundamentales para adecuar la gestión al entorno o la realidad circundante.

### **No especificación concreta de los “objetivos del negocio”**

Dicha especificación es un requisito básico para determinar los recursos, las actividades y capacidades requeridas alcanzar los objetivos del negocio. El 98% de las cooperativas no analizan ni delimitan estas capacidades debido a las dificultades para establecer resultados, no sólo para orientar su gestión, sino también la de los propios asociados que le proveen los productos o la materia prima a esta. El 92% de las cooperativas observan problemas en la gestión de la comercialización de lo producido, ante la falta de planificación y determinación clara del negocio.

### **Descapitalización a causa de la baja participación de los socios**

El 80% de las cooperativas no posee ni siquiera una estructura física óptima donde funcionar; el 20% posee capital en instalaciones (que en algunos casos incluso superan los 2 millones de pesos de inversión) y sólo un 8% de las cooperativas más grandes poseen un gran desarrollo empresarial, pero escaso desarrollo social. Asimismo, en cuanto a las pérdidas por ejercicio económico, los socios del 92% de las cooperativas agropecuarias no están dispuestos a asumir las deudas contraídas por la organización.

### **Vinculación política de algunas cooperativas**

Esta situación favoreció la obtención de subsidios y otros recursos económicos, pero sumió las cooperativas en la dependencia. Si bien los recursos económicos son necesarios para realizar las actividades que requieren las etapas productivas, administrativas y económicas en la cooperativa, se ha observado que cuando dichos recursos se obtienen sin costo alguno, no generan la obligación o el compromiso de aplicarlos de manera eficiente, analizando racionalmente la inversión que se realizará y su aporte al logro de los resultados propuestos. Estos subsidios otorgados por el Estado deberían ser un aporte para propulsar el desarrollo de las

cooperativas; sin embargo, como no incluyeron exigencias para su otorgamiento ni un adecuado control, no contribuyeron a generar impacto positivo en las cooperativas, y las sumió en la dependencia.

Esta cultura instalada propicia la inacción y conduce a los socios a no esforzarse por obtener recursos genuinos para desarrollar actividades productivas. En este contexto, la falta de conciencia emprendedora y la capacidad instalada en la población no puede ser superada con subsidios estatales que premien la ineficiencia de sus propios emprendimientos, sino que estos deberían asegurar previamente las condiciones mínimas de factibilidad del proyecto.

### **Inexistencia de procesos de interacción o cooperación entre cooperativas**

La interacción entre cooperativas podría servir más eficazmente a sus asociados y fortalecerían el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Para desarrollarse, estas organizaciones requieren de un alto grado de relaciones de los actores sociales que conforman la comunidad en la cual se insertan, además de calidad y permanencia de esas interrelaciones. El entramado social o capital social puede generar un ambiente para propiciar el crecimiento o para impedirlo, lo cual depende de la confianza, la reciprocidad, la cohesión, la solidaridad, el compromiso y la capacidad asociativa, entre otros factores.

En la zona de análisis, además de las cooperativas, los principales actores locales, son asociaciones, ONG, productores, el INTA, las escuelas de la familia agraria y las autoridades municipales. Los productores socios de las cooperativas trabajan de manera individual, con escasas interrelaciones en conjunto y con niveles de confianza muy débiles, incluso entre las asociaciones de productores y entre estos y los representantes del gobierno local.

### **Discordancia entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos**

Existe una visible discordancia entre los objetivos establecidos en las políticas públicas implementadas y los resultados obtenidos, siendo la falta de información y fiscalización una de las causas que lleva a tal situación. Si bien desde el Ministerio y el INAES se destinan fondos a capacitación y asistencia técnica, en la

región estudiada las cooperativas encuestadas manifiestan no haber realizado tales asistencias conforme lo establecido en la Ley 20337/73. Por parte del INAES y del Ministerio de Acción Cooperativa Provincial se han detectado fallas de fiscalización, asistencia y asesoramiento a las cooperativas, ya que más del 70% de las cooperativas estudiadas manifestaron no haber sido inspeccionadas, y más del 50% no tienen los balances y registros al día.

Los programas de apoyo al sector no han generado modelos de cooperación sustentables en los sistemas productivos de la zona, observándose un bajo nivel de intervención municipal. En relación con ello, las políticas de apoyo al sector deberían implementar los programas siguiendo un “continuum de control” sobre los procesos de decisión en línea media, tal como lo establece Mintzberg en la figura 5. A partir del conocimiento profundo de la situación, contar con la información necesaria y mediante el asesoramiento adecuado, ver lo que se puede hacer y lo que de hecho se hace para finalmente realizar el control para la corrección de las acciones o la retroalimentación.

Actualmente no se vislumbra articulación ni un trabajo conjunto coordinado y participativo entre los ministerios —que diseñan y gestionan programas destinados a las cooperativas agropecuarias— y las necesidades reales del propio sector. Los planes surgen de una necesidad inmediata, sin la implementación de estrategias eficaces para revertir la problemática del sector a mediano y largo plazo, para lograr el fortalecimiento y desarrollo sustentable de estas organizaciones y no se verifica, por lo que no se genera la sinergia multiplicadora que produce. Para revertir la situación planteada, es necesaria la intervención de los gobiernos locales y que el sector cooperativo salga de la “invisibilidad” y

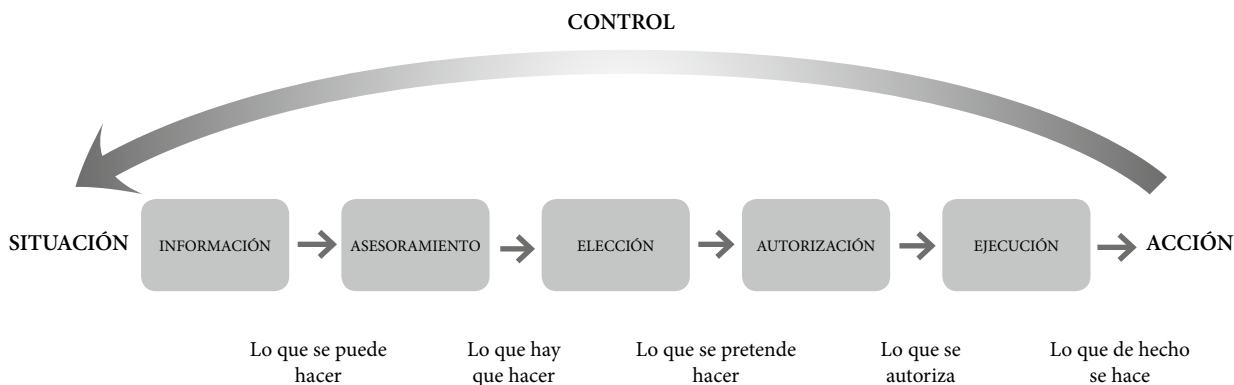
logre el poder de representación para que ambos puedan constituirse en actores que participen en el diseño y la implementación de las políticas.

### **Incidencia de la génesis de las cooperativas de la ZAH3 en el modelo de gestión y su desarrollo**

La génesis de creación de las cooperativas en 1926, difiere de las creadas con posterioridad al regreso a la democracia en 1983 o las creadas en la primera década del siglo XXI. Las primeras fueron creadas por inmigrantes, con escaso capital pero con fuerte convicción, búsqueda de un bien común, necesidades de aunar esfuerzos para comercializar la producción y el deseo de fortalecerse y reencontrarse en una tierra que no era la suya, (según relatos de socios fundadores de estas cooperativas).

Las cooperativas que surgieron a partir de la vuelta a la democracia en Argentina, especialmente las cooperativas agropecuarias del noreste de Misiones, creadas en la primera década del siglo XXI, fueron impulsadas por una fuerza externa, ajena a los productores. El gobierno lanzó programas de fomento productivo cuyo prerrequisito para el acceso era ser socio de una cooperativa, y este fue uno de los motivos del importante incremento en el número de nuevas cooperativas.

Cuando las cooperativas son creadas sin la participación genuina de los socios, sin que exista el espíritu cooperativista en el grupo, estos llegan a ser extraños a sus propias organizaciones, con poca o ninguna influencia sobre cuestiones que les conciernen directamente, evidenciando una estructura de gestión débil o casi nula, sin desarrollo en la mayoría de ellas.



**Figura 5.** Continuum de control sobre los procesos de decisión en línea media  
Fuente: La estructuración de las organizaciones de H. Mintzberg

En el nordeste de la provincia de Misiones se constata una polarización en el desarrollo de las cooperativas agropecuarias: las que se consideran “económicamente exitosas” representan menos del 10% de las encuestadas, y las que no pudieron despegar y poseen alto grado de inactividad económica son alrededor del 90% de la población objetivo.

La mayoría de las que se consideran “económicamente exitosas” priorizan el crecimiento económico de la empresa por sobre el interés colectivo de sus asociados y el desarrollo sociocomunitario, y son dirigidas por personas jóvenes con capacitación para la gestión. Las cooperativas con “alto grado de inactividad económica” son las que no poseen continuidad en las operaciones comerciales, solamente algunos socios realizan compraventa de productos con el nombre de la cooperativa. Estas nacieron con escasa convicción en los objetivos propuestos, de manera que tuvieron que modificar la misión originalmente definida.

Del relevamiento realizado surge que un problema central que enfrentan la mayoría de las cooperativas agropecuarias de la ZAH3 para su supervivencia, es la rentabilidad del “emprendimiento”, debido esencialmente a dos aspectos: por un lado, las cuestiones vinculadas con la competitividad de las actividades económicas que desarrollan, y en segundo lugar, los problemas de carácter organizativo y político interno, a fin de conciliar de manera sustentable la multiplicidad de objetivos y capacidades con los que cada socio acude a la cooperativa.

Debido a la escasa formación de los socios que integran la mayor parte de las cooperativas de la población estudiada, en aspectos vinculados con el funcionamiento de los mercados y de la economía en general, no se realizan análisis de competitividad de la producción, cuya rigurosidad en términos contables y económicos es fundamental para determinar las actividades productivas a realizar, con el fin de aplicar eficientemente los recursos que cada asociado dispone, situación que repercute en su funcionamiento.

Se observa que la decisión esencial de “qué producir” se determina muchas veces por el conocimiento o la experiencia exitosa pero aislada de algunos socios respecto de un producto en particular. El análisis de los factores relativos y absolutos de competitividad son más importantes aun cuando se trata de productos primarios con escasa capacidad de diferenciación, como es el caso de la mayor parte de los rubros de producción de las cooperativas de la ZAH3, que si bien en ocasiones puede realizarse a costos absolutos relativamente menores o idénticos a los de otras regiones del país, se

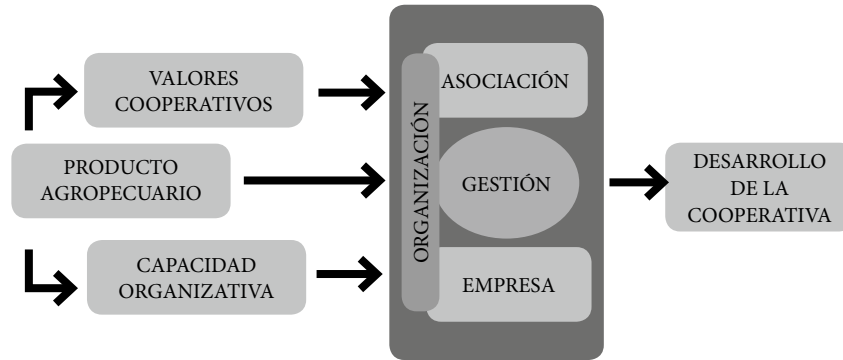
encuentra con obstáculos de competitividad en otros aspectos tales como infraestructura de distribución o posicionamiento en los mercados.

Por otra parte, en la zona estudiada, existen bajas barreras de entrada al mercado cuando se presentan oportunidades de beneficios o rentas extraordinarias en la producción de ciertos productos de temporada o sujetos a algún esquema de promoción agrícola. Los bajos switching costs del lado de la oferta, es decir, los costos de reasignación del uso de la tierra y la adquisición de conocimientos para la producción de otros bienes en los rubros a los que se orientan los socios de las cooperativas de la ZAH3, hacen que rápidamente dicha renta se extinga a niveles de subsistencia, dado un comportamiento con “efecto manada” (facilitado por las cooperativas).

La atomización de la producción promovida por el comportamiento individualista —con un escenario crítico por parte de los productores, en el que todos producen lo mismo y al mismo tiempo incrementando la oferta por sobre la demanda local— hace que el proyecto se torne inviable. En un contexto de débil formación cooperativista, sin poder generar estructuras de comercialización, formas de segmentación de mercados o discriminación de precios, la competencia termina desarrollándose como venta al menudeo.

Para revertir la problemática que evidencian las cooperativas con bajo nivel de desarrollo, es necesario lograr la implementación de una administración eficiente con una lógica de gestión diferente, adaptada al tipo de organización cooperativista, para lo cual es clave la formación y dotación de recursos humanos con capacidades para la conducción de dicha transformación.

La figura 6 muestra los factores clave entre la relación que debería establecerse entre el productor (socio) y la cooperativa para lograr su desarrollo. Dicha relación es posible sólo si se asegura una gestión eficiente que contemple el fortalecimiento de la doble dimensión de este tipo de organización: en la faz asociativa, por medio de la aplicación de los valores y principios que la sustentan, teniendo como premisas básicas la participación del asociado y el resguardo de sus intereses; y en su carácter empresarial, orientando los procesos a la atención de los clientes, brindando productos o servicios de calidad y con precios acordes al mercado, por medio de la generación de estrategias que le permitan insertarse y posicionarse. De esta manera produciría excedentes destinados a fines económicos como la reinversión y distribución a los socios, y también a fines sociales como la capacitación y ayuda a la comunidad.



**Figura 6.** Relación entre el productor/socio y su cooperativa para el desarrollo  
Fuente: elaboración propia con base en análisis de los datos

La situación actual, con el 90% de las cooperativas agropecuarias con alto grado de inactividad económica, demanda una reestructuración de las organizaciones cooperativas, lo que sin lugar a dudas conduce a la necesidad de rediscutir la articulación entre el productor y su cooperativa. Se constata la necesidad de potenciar el papel de la cooperativa en el cambio; incorporar programas formativos básicos y obligatorios dirigidos a los socios de las cooperativas, pero fundamentalmente a quienes integran o aspiran a formar parte del Consejo de Administración; involucrar a los hijos de los socios de las cooperativas y a los jóvenes locales en la capacitación, para que se formen como profesionales que puedan actuar en las empresas cooperativas de la zona, fomentar la cultura y los valores cooperativos en la sociedad y crear una red coordinadora de técnicos en gestión de cooperativas para atender a los cooperativistas de la provincia de Misiones.

Todo cambio sólo puede ser posible a partir de la participación activa y comprometida de sus asociados (productores), quienes deben estar capacitados para administrar sus unidades productivas y también a la cooperativa, para analizar las situaciones y tomar decisiones adecuadas en el ámbito de las asambleas. Esa participación siempre debe darse respetando los principios cooperativos y la transparencia en las actividades, para lograr la confianza que se ha perdido y que los resultados beneficien a todos; para ello deben implementar una formación en valores de manera continua, para que no sólo los conozcan sino que se internalicen y apliquen en la gestión.

Las cooperativas ya están formadas y se constata su potencial para favorecer la comercialización de la producción agropecuaria y para contribuir al desarrollo local; sin embargo, sin una ayuda externa no podrán salir del estancamiento actual. Esa salida sólo es posible si los actores locales se articulan de manera adecuada a

partir de una visión común y se logra el fortalecimiento del sector cooperativo por medio de la participación de las organizaciones sociales, educativas, tecnológicas, instituciones municipales y las asociaciones de productores. El rol coordinador del Estado debe instrumentar acciones para brindar conocimientos que generen capacidades sostenibles por medio del empoderamiento que les brindará la educación cooperativa a los socios de estas.

Es necesario revisar la definición de los programas para el sector cooperativo, es decir velar por que estos se basen en el conocimiento profundo de las problemáticas, con la presencia activa de los actores locales en la definición de las políticas, y finalmente realizar un seguimiento y control de su aplicación para lograr un mayor impacto en la población objetivo y aprovechar los aportes de los recursos del Estado.

## Conclusiones

- La población estudiada posee importantes ventajas comparativas para la producción de agroalimentos, otorgadas por las bondades de las características naturales de los suelos y climas de la región, además de que el Estado les otorga planes de ayudas económicas y financieras. Sin embargo, los pequeños productores de la zona tienen dificultades para comercializar la producción porque lo hacen de manera atomizada y sin poder de negociación, presentan altos niveles de pobreza e indicadores de necesidades básicas insatisfechas.
- El desarrollo de los productores del noreste de Misiones tiene un alto grado de dependencia del funcionamiento de las cooperativas. En este contexto, estas se tornan en una posibilidad para la comercialización de los productos agropecuarios. Actualmente las condiciones no están dadas y las

cooperativas agropecuarias conformadas por los pequeños productores de la zona se encuentran en un estado de invisibilización.

- Del estudio realizado surge que en las cooperativas que se constituyeron en las primeras décadas del siglo XX prevalecía una fuerte convicción en la búsqueda del bien común, y en la necesidad de aunar esfuerzos para comercializar la producción. En cambio, en las cooperativas creadas con posterioridad al regreso a la democracia en 1983 o en la primera década del siglo XXI no se sostuvo el mismo propósito, no se significó la importancia de los valores cooperativos y un proyecto compartido, sino la oportunidad de acceder a algún beneficio económico otorgado por los planes del Estado. Estas características en la génesis justifican que el 90% de las cooperativas agropecuarias de esta región estén atravesando un alto grado de inactividad económica.
- Se insiste en la importancia del funcionamiento de las cooperativas agropecuarias, porque es una forma de organización que favorece la inclusión de los pequeños productores y su grupo familiar. Las sociedades cooperativas son consideradas un instrumento útil generador de sinergia para el desarrollo. Pero en este escenario de creación, en el que ellas no surgen por iniciativas individuales de formar un proyecto común asociativo, sino como una estrategia para acceder a los programas ofrecidos por el Estado, se genera un modelo impuesto que desvirtúa la figura fundante de la cooperativa.
- Las cooperativas que ya están creadas y no funcionan se tornan en un alto costo para el Estado, porque siguen recibiendo ayuda económica, sin que se verifique un impacto positivo en pos de la solución del problema estructural. Sin ayuda externa, estas no podrán salir del estancamiento actual, por lo que se requieren programas que se enfoquen en la resolución de los problemas que limitan su crecimiento, como son la capacitación de los recursos humanos para formar capital social con las competencias necesarias para su gestión eficiente. Además, realizar el acompañamiento y el control de la aplicación de estas políticas para el mejor aprovechamiento de los recursos públicos.
- Un importante aporte al sector cooperativo es la Ley Provincial 3872/02, por medio de la cual se instituye la enseñanza del cooperativismo en los establecimientos educativos, los institutos de formación docente y de regímenes especiales de toda

la provincia de Misiones, reafirmando el espíritu cooperativista y fomentándolo desde la enseñanza básica para inculcar en los niños los valores y el sentimiento asociativo, pero es necesaria su aplicación.

- Para que las cooperativas puedan cumplir con sus objetivos, es imprescindible una buena gestión de sus recursos estratégicos, los recursos humanos capacitados para asumir y sortear con éxito los desafíos de trabajar en conjunto en un mercado competitivo, para satisfacer las necesidades colectivas y lograr una mejor calidad de vida para los productores y sus familias.
- Es necesaria la participación de todos los actores locales, entre los cuales el Estado juega un rol fundamental en el diseño y la gestión de las políticas destinadas al sector, con el fin de resolver problemas estructurales. Estas, tanto en diseño como gestión de los planes y programas, deben entender exactamente a qué se está renunciando cuando no asignan los fondos y las estrategias necesarias para la formación del capital humano y del capital social del que depende el desarrollo. No sólo hace falta conocer el impacto esperado del valor presente, de los gastos y las inversiones que se están realizando, sino conocer el impacto que se podría esperar de aquellas inversiones que de hecho se están desperdiciando; aquellas inversiones que están siendo aplazadas.

## Referencias

- ABC Cooperativa. (2010). Área Cooperativas del Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- Aburbé S., Borrello M., Calvo F. y Guidini, J. (2003). ABC Cooperativo. Área Cooperativa del Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2010). *Anuario Iberoamericano de la Economía Social*. N° 1. Fundación Iberoamericana de la Economía Social.
- Bastidas, O. (2010). *Economía social y cooperativismo: una visión organizacional*. San Gil, Santander: Editorial Unisangil.
- Carbonel de Massy, R. (1983). *Organización y eficiencia de las cooperativas agrícolas de misiones*. Posadas Misiones, Argentina: FCE-UNAM.
- Carbonel de Massy, R. (1983). *Desarrollo y cooperativas agrícolas de Misiones*. Posadas Misiones, Argentina: FCE-Universidad Nacional de Misiones (UNAM).

- Chiavenato, A. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Administración de recursos humanos*. 2ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1992). Río de Janeiro, Brasil.
- Constitución de la Provincia de Misiones Año 1958.
- Elgue, M. C. (2004). El sentido del desarrollo y la economía social. *Reforma Democrática*, 28. Recuperado de <http://www.clad.org.ve>
- Frutos P., J.A. (2010). Discurso del presidente de la Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía. España.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Robins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración una perspectiva global*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Vargas, A. (2002) *El cooperativismo como instrumento de desarrollo local*. Huelva: Universidad de Huelva.