

**CG.
CYM**
COLEGIO DE GRADUADOS EN COOPERATIVISMO
Y MUTUALISMO - REPÚBLICA ARGENTINA
Integrando profesionales de la economía social y solidaria

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

Guía para su constitución y gestión

EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES



ISBN: 978-987-4145-18-5



 cgcy.org.ar
 Estados Unidos 1354
CABA (C1101ABB)
Argentina
 +5411 4305-7192/9954
 +54 9 113816-6354
 cgcy@cgcy.org.ar

 CGCyM
 cgcy
 CGCyMArgentina
 cgcyargentina





Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Noviembre 2021

Coordinación general:

Luis E. Levín (CGCyM)
Nicolás Bento (Dirección de Cooperativas Agropecuarias del Ministerio de Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires)

Contenidos:

Eduardo H. Fontenla (CGCyM)
Clarisa R. Valentukonis (CGCyM)
Juan A. Pubill (CGCyM)
Eduardo A. Milner (CGCyM)
Gabriel M. Cóceres (CGCyM)

Edición y corrección:

Santiago Arella (Ediciones CGCyM)

Diseño, ilustraciones y arte de tapa

Laura Salas Taboada

Agradecimientos:

Elián Tourn (Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Ltda.)
Alejandra Carrín (Cooperativa Agraria de Tres Arroyos Ltda.)
Nicolás Di Francesco (Cooperativa Agraria de Tres Arroyos Ltda.)
Mario Eleno (Cooperativa Agrícola Ganadera de Garré Ltda.)
Martín Casali (Cooperativa de Provisión y Comercialización de la Costa de Berisso Ltda.)
Jorge P. Núñez (CGCyM)
Romina Ferrer (Ministerio de Desarrollo Agrario).



LA PRESENTE OBRA FUE PRODUCIDA POR EL COLEGIO DE GRADUADOS EN COOPERATIVISMO Y MUTUALISMO (CGCYM) POR ENCARGO DEL MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, EN EL MARCO DEL CONVENIO DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL SUSCRITO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.



COLEGIO DE GRADUADOS EN COOPERATIVISMO Y MUTUALISMO - REPÚBLICA ARGENTINA
Integrando profesionales de la economía social y solidaria



PRÓLOGO

Una mirada estratégica sobre el desarrollo territorial

Por el Dr. Javier Rodríguez

#1

LA POLÍTICA COOPERATIVISTA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO

Las cooperativas agropecuarias son prioridad

Mapa de las cooperativas agropecuarias de Buenos Aires

Unión y fuerza del sector cooperativo

Nadie se salva solo, la cooperación es esencial

ÍNDICE

#2

¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

Naturaleza de la empresa cooperativa

Valores cooperativos

Principios cooperativos

Definición de cooperativa agropecuaria

¿Por qué integrarse en una cooperativa es una gran oportunidad?

Política de Estado

Tipos de cooperativas agropecuarias

Empresa de empresas

Protagonistas de toda la cadena agroalimentaria

Los productores en el centro

¿Por qué asociarse?

Unidos por la causa de la transformación rural

#3

ASPECTOS ESENCIALES DE LAS COOPERATIVAS

Normativa

Los asociados

El capital y las cuotas sociales

Los órganos sociales de la cooperativa

La asamblea

El Consejo de Administración

La Fiscalización Privada

Auditoría

Los libros obligatorios

TOCA SOBRE EL ÍNDICE PARA NAVEGAR LA GUÍA

#4

¿CÓMO CONSTITUIR UNA COOPERATIVA?

Las cooperativas ¿Cómo constituir una cooperativa?

Tipos de cooperativas

Opciones del trámite de constitución

Constitución de cooperativas de manera virtual

Constitución de cooperativas de manera presencial

#5

PLAN DE NEGOCIOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de planificar

Planificación estratégica

#6

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Definición

Alcance

La administración de recursos y bienes

El control de la gestión administrativa

Herramientas administrativas y de gestión

#7

GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

La participación, base del desarrollo sostenible

El impacto social de las cooperativas agropecuarias bonaerenses

La participación de la mujer

La participación de los jóvenes

El Balance Social Cooperativo: una herramienta integral estimula la participación

Buenas prácticas de participación relevadas en Balances Sociales

Conclusión del capítulo

TOCA SOBRE EL ÍNDICE PARA NAVEGAR LA GUÍA

#8

EXPERIENCIAS DESTACADAS

Cooperativa Agrícola Ganadera de Garré Ltda.

Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Ltda.

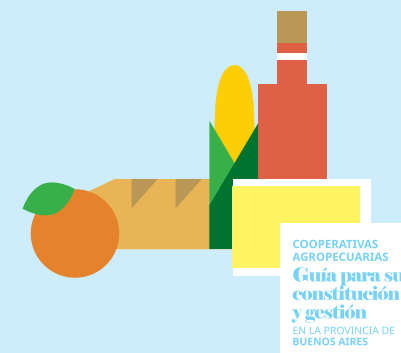
Cooperativa de Provisión y Comercialización de la Costa de Berisso Ltda.

Cooperativa Agraria de Tres Arroyos Ltda.

#9

DATOS ÚTILES

Bibliografía consultada



Una mirada estratégica sobre el desarrollo territorial

Impulsar el desarrollo integral de la provincia de Buenos Aires requiere del diseño y la implementación de políticas específicas para cada región; en definitiva, para cada situación. En una porción importante del territorio bonaerense, el sector agropecuario y productor de alimentos no sólo tiene un papel central, sino, sobre todo, un enorme potencial para impulsar el desarrollo local y regional.

La integración vertical es uno de los grandes pasos que debe dar el agro para lograr una mayor agregación de valor, así como mayor competitividad. El fortalecimiento de las Pymes, tanto agropecuarias como industriales, y la generación de nuevas cooperativas, son el camino; el punto de inicio para poder hablar de alimentos con valor agregado.

El concepto de Pyme suele ser asociado al sector industrial o al comercial. Sin embargo, un enorme conjunto de productores agropecuarios cumple con todos los requisitos que los encuadran como tales. Aquí, por supuesto, usamos la expresión en ese sentido amplio, que evidencia también una parte importante del sector agropecuario.



Las cooperativas agropecuarias y de producción de alimentos son organizaciones clave para la actividad agropecuaria en la provincia de Buenos Aires y en todo el país por su importante contribución al desarrollo económico local y regional; el rol fundamental que cumplen en el fortalecimiento de los medianos y pequeños productores; la promoción del arraigo rural; y su generación de empleo.

A lo largo de la historia ha tenido sus vaivenes, en gran medida asociados a la situación general de ese estrato de productores; aunque también, supieron actuar como soporte en los momentos de mayor crisis. En las etapas de crecimiento, las cooperativas tienen la capacidad de impulsar a todo el sector.

En efecto, este tipo de organización representa una significativa ventaja para los medianos y pequeños productores, ya que les permite lograr un mejor abastecimiento, reducir costos, generar un mayor volumen de producción, y poder alcanzar un universo más amplio de comercialización.

Está claro que para impulsar a esos sectores de productores medios y chicos deben establecerse políticas públicas diferenciadas, que partan precisamente de reconocer las enormes diferencias que existen entre esas escalas de productores y aquellas empresas que producen en extensas superficies. Esas son las políticas que se requieren para fortalecer e impulsar a las Pymes, sean del sector agropecuario, con sus particularidades, o de cualquier otro sector.

Para que las cooperativas se afiancen y crezcan, es fundamental consolidar la organización, acompañada desde el sector público con políticas orientadas hacia ellas. Es en esa dirección que el primer paso que dimos desde nuestra gestión fue la creación de la Dirección de Cooperativas Agropecuarias, que constituye la puerta de entrada para que las cooperativas bonaerenses puedan trabajar en articulación con el Estado Provincial, a través del Ministerio de Desarrollo Agrario. Es decir, acercar las herramientas de un Estado a un sector que sufrió las consecuencias negativas de las políticas liberales de los últimos años.

La tarea se está desarrollando sobre cuatro ejes centrales: el Centro de Asesoramiento y Asistencia técnica -en vinculación con los distintos programas de financiamiento y/o moratorias a nivel provincial o nacional-; el programa Incubadora de Cooperativas; el Banco de Proyectos; y la formación y capacitación.

El fortalecimiento de las cooperativas agropecuarias surge de una mirada estratégica acerca del desarrollo territorial y sectorial. Hoy podemos decir que hemos fijado una orientación y hemos dado significativos pasos concretos en esa dirección. Sabemos que nuevos desafíos nos esperan, pero es junto con las cooperativas y sus productores que ponemos a la Provincia en Marcha.



Dr. Javier Rodríguez

Ministro de Desarrollo Agrario
de la Provincia de Buenos Aires

1

LA POLÍTICA COOPERATIVISTA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO



Las cooperativas agropecuarias son prioridad

En la Provincia de Buenos Aires la primera cooperativa en el medio rural la encontramos el 1 de octubre de 1898 en Pigüé, creada con el objetivo de cubrir los riesgos del granizo. Se denominó “El Progreso Agrícola de Pigüé”, entidad fuertemente ligada a la comunidad inmigrante francesa. Dado que a esta cooperativa no se la considera, por su objetivo vinculado al seguro, agropecuaria en el sentido estricto o puro como primera experiencia propiamente dicha en el territorio bonaerense, podemos mencionar como precursora a la Liga Agrícola Ganadera de Junín Cooperativa Limitada constituida el 4 de diciembre de 1904.

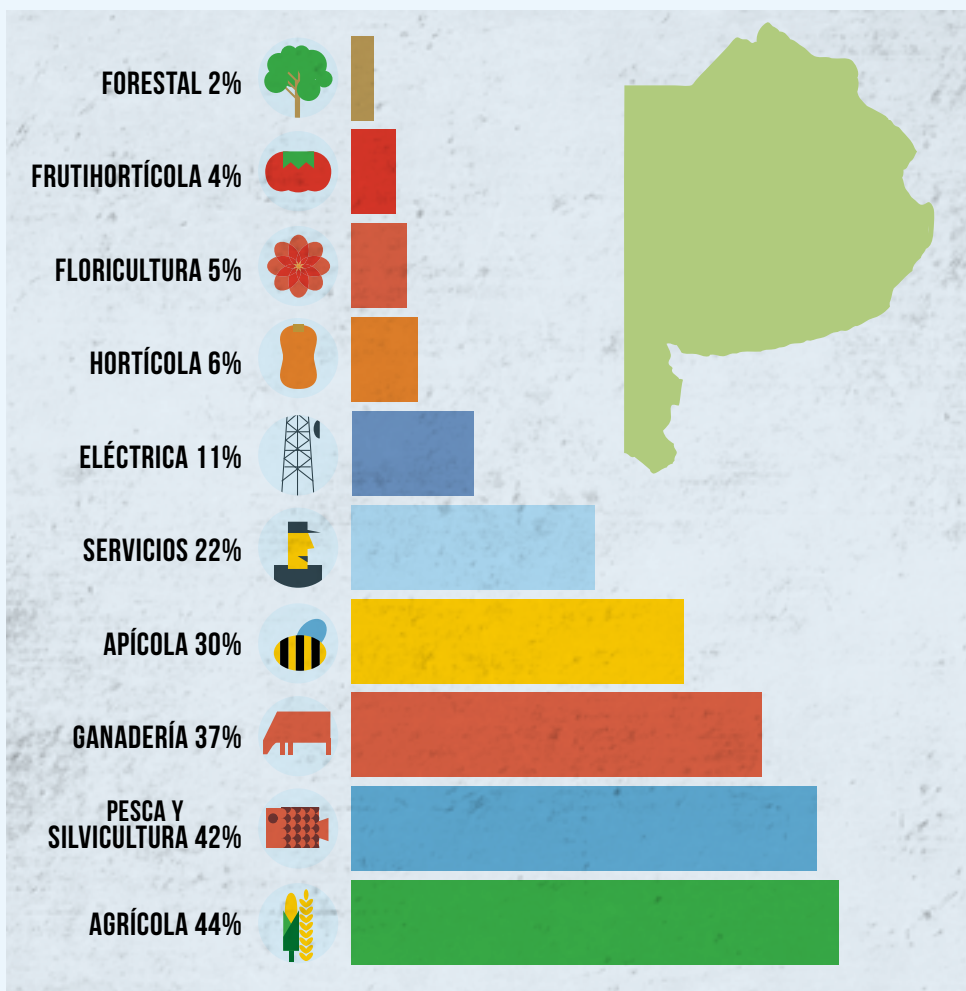
A partir de estos inicios hay muchas historias, de pasos hacia adelante y algunos pasos hacia atrás sobre las cuales debemos recoger experiencias, aprendizajes y que debemos poner el valor.

Porque las cooperativas agropecuarias han evolucionado y llevado adelante iniciativas tendientes a integrar al conjunto de sus asociados a procesos económicos y sociales en la Provincia con buen impacto es que queremos proyectarlas.

Hoy en la Provincia existen 203 cooperativas agrícolas y afines que desde el Ministerio de Desarrollo Agrario se busca potenciar y tomar como base de políticas públicas que consoliden sus capacidades y las reafirmen como actores esenciales del desarrollo rural.

En el discurso de su asunción, el 10 de diciembre de 2019, el Presidente de la Nación Alberto Fernández afirmaba que “la economía popular y sus movimientos organizados, el cooperativismo y la agricultura familiar serán también actores centrales de estas políticas públicas”

Mapa cooperativas agropecuarias de Buenos Aires



En línea con este criterio en la Provincia hay una decisión política y de gestión del Ministerio de Desarrollo Agrario de trabajar para eliminar las desigualdades territoriales.

En función de este objetivo desde la provincia queremos presentar las características de una respuesta cooperativa-asociativa compatible con nuestras políticas activas y con los procesos restaurativos de humanidad.

Las cooperativas contribuyen a darles solidez, permanencia y posibilidades de desarrollo sostenible a los medianos y pequeños productores.

Tenemos la convicción política en todos los niveles del Ministerio que el destino de los productores agropecuarios de pequeñas y medianas dimensiones empresarias y sus familias dependen de cómo se organizan, cómo relacionan con el mercado, del trato que reciben dentro de la sociedad y de la presencia y rol de los Estados nacional, provincial y municipales. En tal sentido, las cooperativas contribuyen en alto grado a darles solidez, permanencia y posibilidades de desarrollo sostenible a los medianos y pequeños productores. Las cooperativas agropecuarias de comercialización y las de producción y trabajo son caminos y respuestas asociativas al desarrollo rural que se cruzan en un proyecto común e integrado. Unidos podemos hacer más y la unidad es condición para el desarrollo sostenible.

El desafío al que nos enfrentamos hoy es unir las estrategias asociativas de ambos modelos cooperativos que se apoyen unos con otros, eliminando prejuicios, desencuentros y tensiones organizacionales.

Unión y fuerza del sector cooperativo

La unión o integración cooperativa tanto vertical como horizontal es muy importante en las cooperativas agropecuarias y constituye un desafío a profundizar en la provincia. En palabras de Javier Rodríguez, Ministro de Desarrollo Agrario de la PBA, “...es uno de los grandes pasos que debe dar el agro para lograr una mayor agregación de valor, así más competitividad”.

Por lo tanto, desde el Ministerio de Desarrollo Agrario se decidió promover la integración, la profundización y la búsqueda de nuevos modelos organizacionales asociativos en red para lograr una provincia más equilibrada.

Nadie se salva solo, la cooperación es esencial

El proyecto es colectivo y solidario. Nos proponemos construir puentes y bajar muros en favor del desarrollo rural sostenible. El modelo cooperativo sostiene el diálogo, la visión del otro y la generación de una visión y misión compartidas, mediante un proceso que favorece, compromete y beneficia a todos y cada uno de los productores y sus familias.

La lógica cooperativa toma la equidad como eje y no como último fin. Genera procesos de transformación respetando las autonomías y evitando el contrasentido que suelen tener algunos fenómenos de competencia innecesarios entre cooperativas.

Se trata de pensar asociativamente en actividades similares interconectadas, sólidas y sinérgicas a través de clúster o racimo de empresas que funcionen o articulen en un mismo espacio geográfico.

Porque los procesos de integración, las redes y/o clúster facilitan soluciones creativas ante las crisis, generan economías de escala a sus asociados y aumentan el capital social en los territorios.

El cooperativismo facilita el desarrollo rural sostenible

En este marco es posible el desarrollo rural sostenible, estimulando la responsabilidad ciudadana y la participación activa de todos los actores, apuntalando el fortalecimiento institucional cooperativo en todos los niveles, con un Estado que iguale las oportunidades y acceso a capacidades, para que la línea de largada sea igual para todos y todas y ayude a que la mayoría llegue a la meta.

El Ministerio de Desarrollo Agrario, a través de la **Dirección de Cooperativas Agropecuarias (DiCA)** trabaja propositiva y culturalmente desde la formación para facilitar el desarrollo cooperativo, garantizando el trato igualitario sin importar el tamaño o sector de pertenencia de los productores y sus entidades de base. A su vez, busca acompañar al movimiento cooperativo agropecuario trabajando junto a las confederaciones, federaciones, cooperativas de primer grado y municipios.

Para aportar claridad a estas formulaciones, profundizaremos a continuación sobre conceptos, enfoques y valoraciones del sector cooperativo agropecuario.



#2

¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?



Naturaleza de la empresa cooperativa

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se une voluntariamente para enfrentar necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una **empresa de propiedad conjunta, democráticamente controlada.**

Las cooperativas están determinadas por una serie de valores y principios, los cuales describimos a continuación.

Valores cooperativos

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Preocupación por los demás.

Principios Cooperativos

1° Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2° Segundo Principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3° Tercer Principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4° Cuarto Principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5° Quinto Principio: Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6° Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7° Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Definición de cooperativa agropecuaria

La empresa cooperativa agropecuaria es un método de organización socio-económica para la defensa, la competitividad, la eficiencia agregada con baja de los costos individuales, la identificación de oportunidades y para el desarrollo del patrimonio y de la producción de sus productores asociados de propiedad conjunta.



Es una unión y suma virtuosa de trabajo, capital y producción ante necesidades y problemas comunes y no simple suma de intereses individuales.

De consolidación social, económica y cultural en el territorio, redistribuye y derrama para abajo sus excedentes, vía retornos, según producción, trabajo y/o servicios recibidos.

¿Por qué integrarse en una cooperativa es una gran oportunidad?

- Porque la cooperación otorga posibilidades y da potencialidades a quienes tienen desventajas económicas o de escala para funcionar en el mercado y brinda accesibilidad a servicios costosos o sofisticados.
- Constituye una fuerza del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial que equilibra las asimetrías de fuerzas propias de la actualidad sobre los escenarios bonaerense, nacional e internacional.
- Permite producir más por unidades de superficies y de una manera sustentable.
- Procura el desarrollo de buenas prácticas de cuidado del ambiente que aumentan la producción.

Desde el Ministerio de Desarrollo Agrario estamos convencidos que no hay contradicción entre producción eficaz, eficiente y cuidado del ambiente, por ello, profundizaremos también en este aspecto la alianza público-privada con las cooperativas.

Un horizonte sin fin

Las cooperativas tienen un sistema de creencias que permanece constante, por ello, se constituyen con duración ilimitada para perdurar en el tiempo. **Tienen un horizonte de largo plazo.** No son un negocio coyuntural que una vez agotada la rentabilidad cierra, se muda o se suspende.

La matriz cooperativa, asociativa, requiere respetar el equilibrio de los tiempos para poder construir y reconstruir desde abajo, desde adentro con todos y no desde arriba con algunos.

Las cooperativas, como toda actividad económica genuina, crece desde el pie, de las necesidades y aspiraciones existentes en la superficie.

Política de Estado

Para el Ministerio de Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires los productores y su grupo familiar son **el corazón de la nueva ruralidad.**

En tal sentido, se impulsan políticas educativas y de formación específicas para aumentar la conciencia cooperativa con un enfoque local-regional de los saberes. Se poseen programas de capacitación específicos para fortalecer la identidad de las cooperativas, su administración y control. El objetivo de estas políticas es pasar de un cooperativismo agropecuario de baja intensidad a uno de alta intensidad.



Dos tipos de cooperativas agropecuarias:

Cooperativas de colocación de la producción y servicios:

En este modelo, los productores asociados mantienen de forma individual la titularidad predial, los sistemas productivos y se unen para asegurarse los servicios comunes para la producción, provisión de insumos y bienes de consumo, la baja de los costos individuales de logística, de comercialización, el agregado de valor e integración de cadenas. Los empleados no son asociados y mantienen una relación de contrato laboral.

Cooperativas de trabajo y producción:

Aquí, la cooperación abarca tanto los servicios como la producción, el uso y trabajo común de la tierra, de las maquinarias, las tecnologías e los insumos.

Se dan mayores niveles de solidaridad, cooperación, confianza y autogestión, que se asientan en la unidad de necesidades e intereses.

Generan trabajo personal auto gestionado a los mismos productores asociados y su grupo familiar. Sólo se contrata mano de obra de terceros para trabajos estacionales de la producción o de cosecha.

Por ello, en el medio rural y suburbano las cooperativas de trabajo y producción expanden la fuerza de trabajo a nivel local y regional sin discriminaciones.

No obstante, son los modelos con más bajo grado de capitalización y dificultades de acceso al financiamiento que requieren un sistema participativo de garantías público privado.

Son formas organizacionales que **permiten la formalización de los productores de la Agricultura Familiar**.

En nuestro país y en la provincia de Buenos Aires la mayor cantidad de cooperativas son las denominadas de colocación de la producción y servicios.

Ambos tipos de entidades son indispensables.

Si bien poseen visiones, misiones y matrices empresariales asociativas diferentes, los dos modelos son necesarios para el desarrollo de los productores familiares de pequeñas y medianas dimensiones económicas.

Una de las tareas del Ministerio de Desarrollo Agrario consiste en buscar complementariedades, disminuir tensiones y ofrecer caminos de confluencia a estas variantes asociativas.

Los beneficios de la asociación

- **Mejora la competitividad en el mercado** porque permite **augmentar la producción y disminuir los costos**
- Logra **economías de escala** sin concentrar la propiedad
- Consolida **economías de cooperación, logística, ampliación y poder de negociación** en los mercados que individualmente no poseen, junto a la posibilidad de agregar y aumentar valor e industrializar en el lugar de origen las materias primas

- **Disminuye el riesgo** del negocio por la diversificación de producción y producto
- Genera **trabajo digno**
- Incorpora de lleno y desde el origen el **cuidado del medio ambiente** que sistémicamente debe acompañar el desarrollo económico y social en la provincia ante el cambio climático.

Empresa de empresas

La cooperativa agropecuaria es una “empresa de empresas”, que permite a pequeños y medianos productores funcionar en el mercado en condiciones de grandes.

Permite poder hacer con otros lo que no es factible individualmente.

Por eso, el *individualismo* es un freno para el cooperativismo, ya que disminuye la solidaridad, el esfuerzo mutuo y la participación. Es una actitud que debilita la posibilidad de generar trabajo digno asociativo y una respuesta conjunta a las necesidades comunes.

El cooperativismo no es un viaje solitario.

El Ministerio de Desarrollo Agrario decidió apoyar a estas “empresas de empresas” porque privilegian el bien común y brindan servicios que a otro tipo empresario no interesa realizar por escala, logística, rentabilidad y/o ubicación geográfica.

Protagonistas de toda la cadena agroalimentaria

La evolución del cooperativismo agropecuario le permitirá posicionarse en todos los eslabones de la cadena agroalimentaria para llegar lo más cerca posible del consumidor. El productor se revitaliza cuando pasa de ser un proveedor competitivo de materias primas a un proveedor de alimentos, mejorando su posición en la cadena y en el eslabonamiento agroindustrial.

Esta modalidad de la autoayuda organizada posibilita que un sistema productivo y de agregado de valor funcione sin que ninguna parte o eslabón de la cadena pierda o se apropie de ganancias excesivas por intermediación parasitaria y sin aportar valor. Con mayor colaboración del Estado lograremos favorecer la industrialización de la ruralidad al nivel máximo posible.

Un dato ilustrativo sobre las oportunidades de desprima-rización de la producción nacional lo brinda el hecho de que el 60% del maíz exportado por Argentina son granos.

Los productores en el centro

En el sistema cooperativo los productores agropecuarios son la base de sustentación, centro y motor de la matriz empresaria. Las cooperativas son útiles y tienen sentido cuando los productores son asociados de la entidad y no meros clientes.

Por qué asociarse?

Los productores se asocian libremente para recibir algunos de los siguientes servicios y/o productos:



El modelo asociativo permite transferir tecnologías nuevas y apropiadas para la producción de granos en forma asociativa-conjunta entre asociados y la cooperativa en distintas formas y modalidades, clasificación, multiplicación y procesamiento de semillas de calidad, viveros, evaluación de las semillas multiplicadas, logística para fertilización en el campo, carga y descarga para silos-bolsas.

El cooperativismo permite mejorar el poder adquisitivo de los pequeños y medianos productores para infraestructura, capital de trabajo y fomentan la utilización de herramientas de cobertura en el mercado a término, de futuros y opciones. Como ya mencionamos, el cooperativismo alberga prácticas que respetan y minimizan los impactos ambientales, por ejemplo, utilizando agroquímicos de banda verde y de banda azul para el mantenimiento preventivo de los granos almacenados, eludiendo aplicar agroquímicos durante la carga de camiones y monitoreando el aire en las plantas de almacenaje, secado y acondicionamiento de cereales y oleaginosos.

Es un sector heterogéneo y, según el grado de diversificación, existen cooperativas que brindan varios servicios o productos (entidades multiactivas) mientras que otras están especializadas en un solo producto o servicio (entidades uniactivas).

Unidos por la causa de la transformación rural

Las cooperativas agropecuarias son un modelo que fortalece a los productores de la agricultura familiar y a los de pequeñas y medianas dimensiones empresariales.

Está en nuestras manos. Tomemos la delantera en la búsqueda de soluciones asociativas y cooperativas más modernas a los problemas que aquejan.



#3

ASPECTOS ESENCIALES DE LAS COOPERATIVAS



Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios.

De acuerdo a la [Ley Nacional de Cooperativas N° 20.337](#), reúnen las siguientes características:

- 1° Tienen capital variable y duración ilimitada.
- 2° No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- 3° Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- 4° Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el Estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- 5° Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admite la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior (federaciones y confederaciones).
- 6° Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de la Ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.

- 7° No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.
- 8° Fomentan la educación cooperativa.
- 9° Prevén la integración cooperativa.
- 10° Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.
- 11° Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
- 12° Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Se consideran regularmente constituidas cuando obtienen la matrícula nacional correspondiente por el [INAES \(Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social\)](#).

Normativa

La Ley 20.337, sancionada en 1973, es la norma suprema que rige las cooperativas. Es complementada por las resoluciones del órgano de aplicación nacional (INAES) y las resoluciones provinciales.

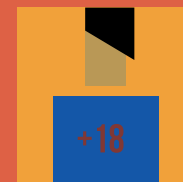
Internamente, las cooperativas están regidas por sus Estatutos Sociales y Reglamentos Internos.

Los asociados

Las cooperativas están constituidas por asociados que pueden ser personas físicas mayores de dieciocho años, los menores de edad por medio de sus representantes legales y los demás sujetos de derecho, inclusive las sociedades por acciones, siempre que reúnan los requisitos establecidos por el Estatuto.

Los asociados en las cooperativas de trabajo sólo pueden ser personas físicas mayores de 18 años.

El ingreso es libre, pero podrá ser supeditado a las condiciones derivadas del objeto social.



El capital y las cuotas sociales

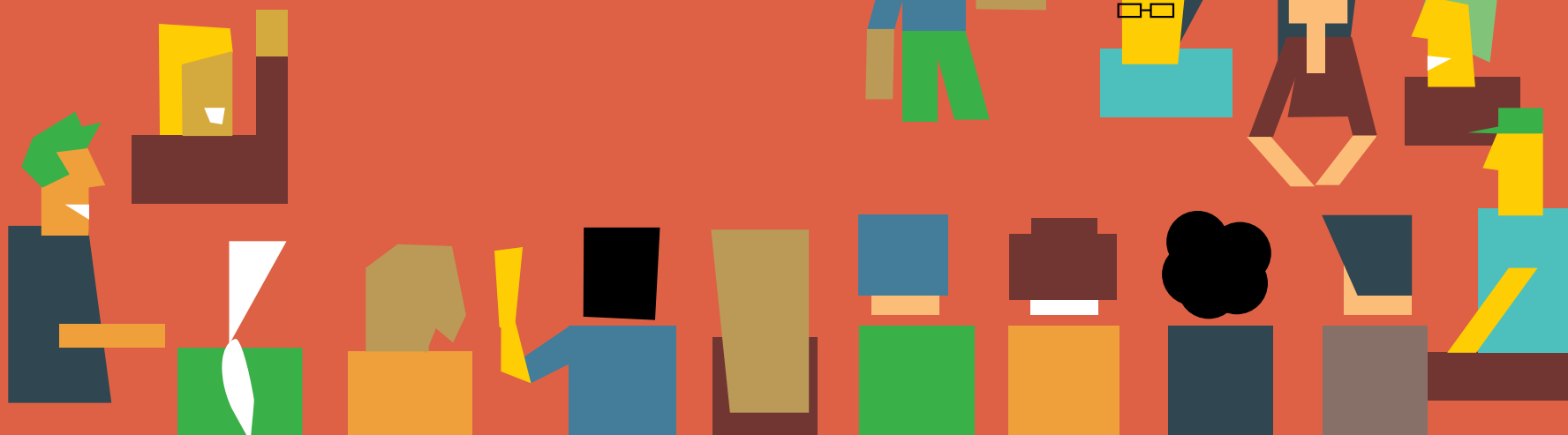
El capital se constituye por cuotas sociales indivisibles y de igual valor.

Las cuotas sociales deben constar en acciones representativas de una o más, que revisten el carácter de nominativas. Pueden transferirse sólo entre asociados y con acuerdo del Consejo de Administración en las condiciones que determine el Estatuto.



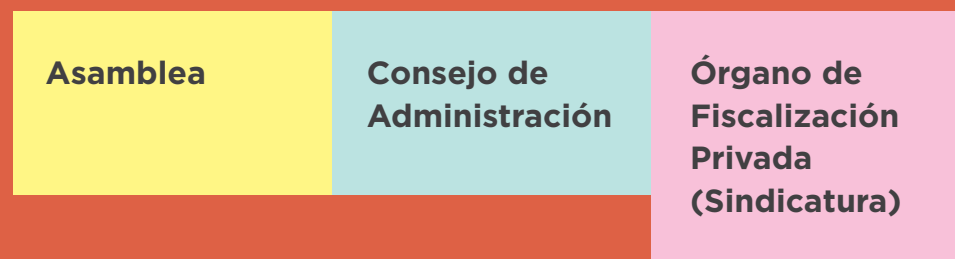
Integración de las cuotas sociales

Las cuotas sociales deben integrarse al ser suscritas, como mínimo en un cinco por ciento (5%), y completarse la integración dentro del plazo de cinco (5) años de la suscripción.



Los órganos sociales de la cooperativa

Las cooperativas poseen tres órganos sociales obligatorios y cuyo correcto funcionamiento garantizan la sostenibilidad de la entidad:



La asamblea

Existen diversas clases:

- **Asamblea Constitutiva**
- **Asamblea ordinaria**

Debe realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los documentos del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, juntamente con la memoria, y acompañados de los informes del síndico y del auditor, y demás documentos.

Cuando corresponde, durante la misma se eligen consejeros y síndico.

Sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el orden del día, toda la documentación de la asamblea debe ser puesta a disposición de los asociados en la sede de la entidad, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente, y remitidos a la autoridad de aplicación y al órgano local competente con no menos de 15 días de anticipación a la realización de la asamblea que los considerará.

En caso de que dichos documentos fueran modificados por la asamblea, se remitirán también copias de los definitivos a la autoridad de aplicación y órgano local competente dentro de los treinta días.

- **Asamblea extraordinaria**

Las asambleas extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración; el síndico, conforme a lo previsto por el artículo 79 inciso 2 de las Ley 20.337/73; o cuando lo soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos al 10% del total, salvo que el Estatuto exigiera un porcentaje menor. Se realizarán dentro del plazo previsto por el Estatuto.

- **Asamblea de delegados**

Cuando el número de asociados pase de 5.000, la asamblea será constituida por delegados elegidos en asambleas electorales de distrito en las condiciones que determinen el Estatuto y el reglamento. Puede establecerse la división de los distritos en secciones a fin de facilitar el ejercicio de los derechos electorales a los asociados.

- Asamblea de distrito

Duración del cargo de los delegados. Las asambleas de distrito se realizarán al solo efecto de elegir delegados por simple mayoría de votos. El cargo se considerará vigente hasta la siguiente asamblea ordinaria, salvo que el Estatuto lo limite a menor tiempo.

La norma permite que las cooperativas puedan celebrar reuniones a distancia de sus órganos de gobierno. El sistema elegido debe permitir la libre accesibilidad a las reuniones de todos los asociados, con el pleno ejercicio de sus derechos políticos permitidos.

Convocatoria

Las asambleas deben convocarse con 15 días de anticipación por lo menos, en la forma prevista por el Estatuto. La convocatoria incluirá el Orden del Día a considerar.

Comunicación

Con la misma anticipación deben ser comunicadas a la autoridad de aplicación y al órgano local competente.

Lugar de reunión

Deben reunirse en la sede o en lugar que corresponda a la jurisdicción del domicilio social.

Quórum

Se realizan 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 los asociados.

Voto por poder

Se puede votar por poder, salvo que el Estatuto lo prohíba. El mandato debe recaer en un asociado y éste no puede representar a más de dos.

Orden del Día

Es nula toda decisión sobre materias extrañas a las incluidas en el Orden del Día, salvo la elección de los encargados de suscribir el acta.

Mayoría

Las resoluciones se adoptan por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación, salvo las previsiones de la ley o el Estatuto para decisiones que requieran mayor número.

Casos especiales

Es necesaria la mayoría de los dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación para resolver el cambio del objeto social, la fusión o incorporación y la disolución.

Participación de consejeros, síndicos, gerentes y auditores

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. Tampoco podrán representar a otros asociados.

Firma del acta

La asamblea debe designar a dos de sus miembros para aprobar y firmar el acta respectiva conjuntamente con las autoridades indicadas por el Estatuto.

Cuarto intermedio

Una vez constituida la asamblea debe considerar todos los asuntos incluidos en el Orden del Día, sin perjuicio de pasar a cuarto intermedio una o más veces dentro de un plazo total de treinta días, especificando en cada caso día, hora y lugar de reanudación. Dicho plazo puede ser ampliado por la autoridad de aplicación cuando las circunstancias lo aconsejen.

El Consejo de Administración

El Consejo de Administración es elegido por la Asamblea con la periodicidad, forma y número previstos en el Estatuto. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres.

La duración del cargo de consejero no puede exceder de tres ejercicios.

Los consejeros son reelegibles, salvo prohibición expresa del Estatuto.

Funciones, atribuciones y reuniones

El Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales, dentro de los límites que fije el Estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato.

Sus atribuciones son las explícitamente asignadas por el Estatuto y las indicadas para la realización del objeto social. A este efecto se consideran facultades implícitas las que la ley o el Estatuto no reservaran expresamente a la Asamblea.

Debe reunirse por lo menos una vez al mes y cuando lo requiera cualquiera de sus miembros.

Representación

La representación corresponde al presidente del Consejo de Administración. El Estatuto puede, no obstante, autorizar la actuación de uno o más consejeros. En ambos supuestos obligan a la cooperativa por todos los actos que no sean notoriamente extraños al objeto social. Este régimen se aplica aun en infracción de la representación plural, si se tratara de obligaciones contraídas mediante títulos, valores, por contratos entre ausentes, de adhesión o concluidos mediante formularios, salvo cuando el tercero tuviera conocimiento efectivo de que el acto se celebra en infracción de la representación plural.

Responsabilidad de los consejeros

Los consejeros sólo pueden ser eximidos de responsabilidad por violación de la Ley, el Estatuto o el Reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la reunión que adoptó la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.



La Fiscalización Privada

El Órgano de Fiscalización Privada, o Sindicatura, está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados. Se elegirá un número no menor de suplentes.

La duración del cargo no puede exceder de tres ejercicios. Son reelegibles si lo autoriza el Estatuto.

Atribuciones

En general, velar porque 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 significaran, según su concepto, infracción de la Ley, el Estatuto o el Reglamento.

Responsabilidad

El síndico responde por el incumplimiento de las obligaciones que le imponen la Ley y el Estatuto.

Libro de sindicatura

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.

Inhabilidades e incompatibilidades

No pueden ser síndicos:

1. Quienes se hallen inhabilitados para ser consejeros conforme el artículo 64 de la Ley 20.337.
2. Los cónyuges y los parientes de los consejeros y gerentes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive.

Comisión fiscalizadora

Cuando el Estatuto previera más de un síndico debe fijar un número impar. En tal caso actuarán como cuerpo colegiado bajo la denominación de “Comisión fiscalizadora”. El Estatuto debe reglar su constitución y funcionamiento. Llevará un libro de actas.

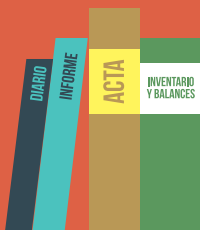
Auditoría

Las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de auditoría externa a cargo de contador público nacional inscripto en la matrícula respectiva. El servicio de auditoría puede ser prestado por cooperativa de grado superior o entidad especialmente constituida a este fin. La auditoría puede ser desempeñada por el síndico cuando éste tuviera la calidad profesional indicada.

Libro especial: Los informes de auditoría se confeccionarán de acuerdo con la reglamentación que dicte la autoridad de aplicación, serán por lo menos trimestrales y se asentarán en el libro especial previsto en el artículo 38 inciso 4 de la Ley 20.337/73.

Los libros obligatorios

Las cooperativas deben tener y llevar al día 8 libros obligatorios:



Libros Económicos

De acuerdo a los artículos 321 y 322 del Código Civil y Comercial de la Nación:

- Inventario y Balance
- Diario

Libros Sociales

- Actas de Asambleas
- Actas Consejo de Administración.
- Asistencia a Asambleas
- Informe de Auditoria
- Informe de Sindicatura.
- Registro de Asociados, de acuerdo a la Res. 250/82 INAC, necesario para confeccionar Nómina de Asociados con Capital Suscripto.

El órgano local competente puede autorizar por resolución fundada, en cada caso, el empleo de medio mecánicos y libros de hojas movibles en reemplazo o complemento de los indicados.

Rubricación:

La rubricación de los libros estará a cargo del órgano local competente (en el caso bonaerense, la Dirección Provincial de Acción Cooperativa - DiPAC) y será comunicada a la autoridad de aplicación con individualización de los libros respectivos.

Balance:

Anualmente se confeccionará inventario, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación debe ajustarse a la reglamentación que dicte la autoridad de aplicación, sin perjuicio de los regímenes específicos establecidos para determinadas actividades.

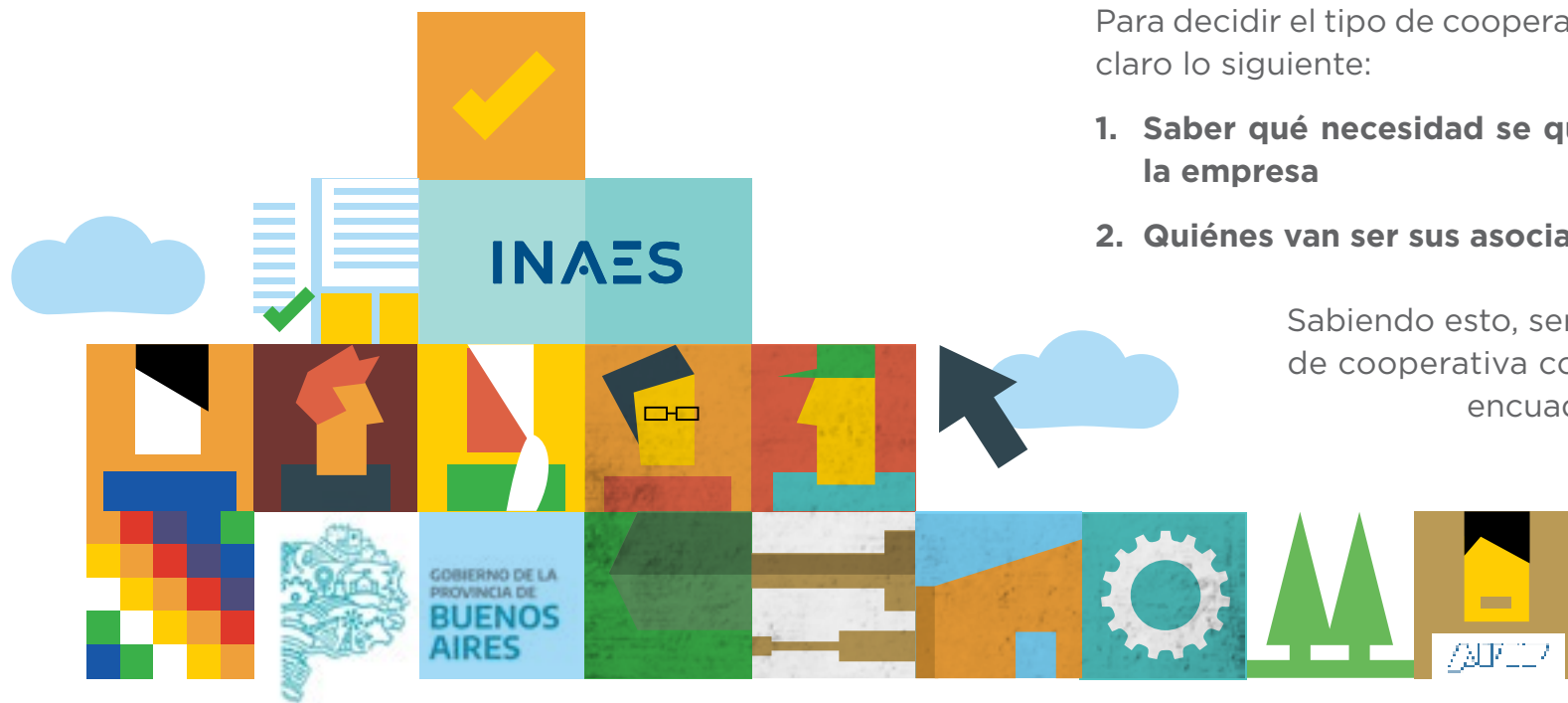
Memoria:

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

1. Los gastos e ingresos cuando no estuvieran discriminados en estado de resultados u otros cuadros anexos;
2. La relación económico social con la cooperativa de grado superior a que estuviera asociada, con mención del porcentaje de operaciones en su caso;
3. Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativas, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la cual se remitieron los fondos respectivos para tales fines.

#4

¿CÓMO CONSTITUIR UNA COOPERATIVA?



Una cooperativa se considera regularmente constituida cuando obtiene la matricula por parte del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).

Si la cooperativa se encuentra fuera de la ciudad de Buenos Aires, también debe inscribirse en el registro provincial del [órgano de contralor local correspondiente](#). Este registro se obtiene al momento inicial del trámite o con posterioridad, dependiendo de la resolución o marco normativo bajo el cual se realizará la constitución.

Cuando un grupo decide cooperativizarse, debe saber, en primer lugar, qué **tipo de cooperativa** formará, para luego definir bajo qué resolución realizar el trámite de constitución.

Para decidir el tipo de cooperativa es imprescindible tener en claro lo siguiente:

1. **Saber qué necesidad se quiere satisfacer por medio de la empresa**
2. **Quiénes van ser sus asociados**

Sabiendo esto, será sencillo determinar qué tipo de cooperativa constituir y bajo qué resolución encuadrar el trámite de constitución.

Referencia: [Texto con link](#)

Tipos de cooperativas

<p>COOPERATIVAS DE TRABAJO</p>	<p>En estas el asociado es el trabajador y pueden formarse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 a 5 asociados fundadores (Resolución INAES 1000/21 Renovar) • 6 a 9 asociados fundadores (Resolución INAES 750/94) • 10 o más asociados fundadores (Resolución INAES 255/88) 	<p>COOPERATIVAS DE PRODUCTORES RURALES</p>	<p>En estas el asociado es el productor y pueden formarse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 a 5 asociados fundadores (Resolución INAES 1000/21 Renovar) • 6 a 9 asociados fundadores (Resolución INAES 750/94) • 10 o más asociados fundadores (Resolución INAES 255/88)
<p>COOPERATIVAS DE TRABAJO AGROPECUARIO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR</p>	<p>En estas el asociado es el trabajador y pueden formarse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 o más asociados fundadores (Resolución INAES 525/2021) 	<p>COOPERATIVAS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS RURALES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR PARA PRODUCTORES RURALES</p>	<p>En estas el asociado es el productor y pueden formarse con 6 o más fundadores (Resolución INAES 525/2021).</p>
<p>OTRAS COOPERATIVAS DE MÁS DE 10 ASOCIADOS FUNDADORES</p>	<p>(Resolución INAES 254/77) Agropecuarias, Agrícolas, Apícolas, Ganaderas, Hortícolas, Frutihortícolas, Consumo, Provisión de bienes y servicios, Transformación y Comercialización, Crédito, Producción, Vivienda, de Servicios Públicos, Asistenciales y Sociales, Pesqueras, etc.</p>	<p>COOPERATIVAS MIXTAS DE TRABAJO Y PROVISIÓN DE SERVICIOS PARA PRODUCTORES RURALES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR, CAMPESINA E INDÍGENA (AFCI)</p>	<p>Pueden fundarlas 6 o más productores y/o trabajadores (Resolución INAES 525/2021).</p>
		<p>COOPERATIVAS DE PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</p>	<p>10 o más asociados fundadores (Resolución INAES 254/77).</p>
		<p>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</p>	<p>10 o más asociados fundadores (Resolución INAES 255/88).</p>

Opciones del trámite de constitución

Según el tipo de cooperativa, y su correspondiente marco normativo, el trámite puede iniciarse en el INAES o bien en la [Dirección Provincial de Acción Cooperativa de la provincia de Buenos Aires \(DiPAC\)](#).

Para la constitución de **Cooperativas Mixtas de Trabajo y Provisión de Servicios** para la AFCl, se tramita en la Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena, según la [Resolución INAES 525/2021](#).

Actualmente hay varias alternativas para realizar el trámite de constitución:



Todo **virtual** por medio de Trámites a Distancia (TAD), según [Resolución INAES 1000/21](#) y [1436/20](#).



Virtual por Trámites a Distancia de la **provincia de Buenos Aires**.



Presencial por Mesa de Entradas del INAES o la DiPAC



Promovidas en su constitución por la **Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena**, según la [Resolución INAES 525/2021](#)



Constitución de cooperativas de manera virtual

Esta modalidad puede realizarse a través de la plataforma TAD del INAES o de la DiPAC de la provincia de Buenos Aires.

TAD INAES

- Siguiendo los lineamientos de las [Resolución INAES 1436/20](#) se pueden constituir cooperativas y mutuales de cualquier tipo.
- Para cooperativas de trabajo de 3 a 5 personas, consultar los anexos de la [Resolución INAES 1000/21](#).

↓ Pasos a seguir

1. Ingresar a <https://tramitesadistancia.gob.ar>
2. Ir a la **sección Trámites** e ingresar por AFIP (CUIT+ Clave Fiscal) o por DNI (requiere número de trámite) del representante legal del grupo pre-cooperativo.
3. Buscar **Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social** (INAES) e ir al trámite según qué tipo de cooperativa se constituya:

a. **Para cooperativas constituidas según la [Resolución INAES 1436/20](#)**, se deberá cargar en la plataforma TAD la siguiente documentación digitalizada:

I. ACTA CONSTITUTIVA:

Contiene el NOMBRE COMPLETO DE LA COOPERATIVA, FECHA, HORA Y LUGAR de la celebración de la Asamblea, el detalle de los SOCIOS PROMOTORES, el DOMICILIO LEGAL y detalle de ASOCIADOS con el CAPITAL SUSCRITO. NOMBRE y APELLIDO del Presidente y Secretario de la Asamblea y NOMBRE Y APELLIDO de quien inicia la lectura del Informe de los Iniciadores.

II. ACTA N°1 del Consejo de Administración:

Contiene el detalle de AUTORIDADES (Cargos), el DOMICILIO LEGAL y el DOMICILIO REAL.

III. Formulario de asociados y cargos:

Completar en línea para la totalidad de sus asociados con sus datos de identificación, de contacto y su cargo o modo de participación en Cooperativa.

IV. DECLARACIÓN JURADA de que la Cooperativa se constituye con el objeto de Ayuda Mutua:

Contiene la firma de puño y letra de todos Consejeros titulares y suplentes y Síndicos titular y suplente.

V. DECLARACIÓN JURADA de inexistencia de parentesco entre los integrantes de los órganos de administración y fiscalización.

VI. INFORME DE LOS INICIADORES:

Contiene los motivos de los asociados para constituir la entidad; la forma en la cual cumplirán el objeto social; las capacidades personales de los asociados que les permitirán cumplir el objetivo. Debe estar firmada por Presidente, Secretario y Tesorero.

VII. INFORME DEL ÓRGANO LOCAL COMPETENTE (Provincial) - OPTATIVO:

Contiene un informe emitido por el OLC donde se deja constancia de que el grupo pre cooperativo tomó contacto con dicha repartición administrativa del estado provincial correspondiente.

VIII. BOLETA DE DEPÓSITO correspondiente al 5% del capital suscrito.

Este depósito de garantía debe ingresar a una cuenta de Banco Nación, Banco Provincia o Credicoop desde la cual será devuelto una vez otorgada la matrícula. Si se encontrara exento de dicho aporte deberá agregar aquí la nota firmada por la autoridad que lo exige.



Para descargar los modelos de actas, DDJJ e informes mencionados, visitar: <https://www.argentina.gob.ar/constituir-cooperativas>



b. Para Cooperativas de Trabajo con Formulario Proforma, según la [Resolución INAES 1000/21](#):

Podrán optar por alguna de las tres opciones de trámite con formularios proforma según se constituya la Cooperativa con 3 a 5 asociados/as, 6 a 9 asociados/as o de 10 o más asociados/as.

Al seleccionar una de las 3 opciones señaladas, deberán completar los formularios que se irán abriendo. Recomendamos tener a mano la cartilla de instrucciones que se encuentra en la web de INAES para grupos precooperativos.

Los documentos de firma conjunta mediante CUIT y clave Fiscal son:

- Acta Constitutiva: deberá ser firmado por Presidente/a, Secretario/a, Tesorero/a accediendo con CUIT y Clave Fiscal.
- Acta N° 1 del Consejo de Administración firmada por Presidente/a, Secretario/a, Tesorero/a.
- DDJJ unificada y nota de presentación: deberá ser firmada por los integrantes titulares y suplentes del Consejo de Administración y del Órgano de Fiscalización.

Los documentos que deberán adjuntarse son:

- Boleta de depósito del 5% del capital suscripto.
- DNI y CUIL/CUIT/CDI: Deberán adjuntar en un solo PDF las copias de CUIT/CUIL/CDI y DNI de la totalidad de asociados/as con firma y aclaración del titular.

TAD DiPAC

Esta opción es válida para cualquier tipo de cooperativa localizada dentro de la provincia de Buenos Aires.

**VER/DESCARGAR
INSTRUCTIVO PARA TRÁMITES
VIRTUALES DE COOPERATIVAS**

**VER/DESCARGAR
TRÁMITES Y DOCUMENTACIÓN
COOPERATIVA**



↓ Requisitos:

1. Tener **clave fiscal nivel 3** o superior en AFIP.
2. Adherir a los servicios (por única vez) de Trámites a Distancia de la Provincia de Buenos Aires. Para ello, ingresar en la página de la **AFIP** y acceder a ► **SERVICIOS ADMINISTRATIVOS** ► **ADMINISTRADOR DE RELACIONES DE CLAVE FISCAL** para habilitar los siguientes servicios:
 - BUENOS AIRES PROVINCIA • MINISTERIO DE JEFATURA DE MINISTROS • SERVICIOS INTERACTIVOS • PORTAL PBA • PORTAL PROVINCIA DE BUENOS AIRES.
 - BUENOS AIRES PROVINCIA • SERVICIOS INTERACTIVOS • GPBA • TAD • TRAMITACIÓN A DISTANCIA • PROVINCIA DE BUENOS AIRES.
3. **Completar su Perfil y activar su cuenta.** El sistema guiará el proceso. A su vez, puede consultar las instrucciones en el manual disponible “Adhesión y activación de cuenta”.
4. De querer iniciar trámites en representación de una persona jurídica o física o de querer apoderar o delegar a una persona, consultar las instrucciones en el Manual disponible “Apoderamiento, Delegaciones y Representación.”

Para dar inicio a sus trámites deberá clickear en el enlace del trámite que desea realizar o ingresar al **Portal de Trámites PBA**. Puede consultar las instrucciones en el Manual disponible “Iniciar un trámite”.



Constitución de cooperativas de manera presencial

Puede optarse en bajar la documentación on-line y presentarla en forma presencial por Mesa de Entradas del INAES o de la DiPAC.

- Aquellas cooperativas bonaerenses que sigan los lineamientos de la [Resolución INAES 1436/20](#) pueden presentar la documentación por **Mesa de Entradas de INAES** y una vez constituidas tramitar la **matrícula provincial en la DiPAC** de manera virtual o presencial.
- Aquellas entidades que quieran hacerlo por provincia a través de la **Mesa de Entradas de la DiPAC**, lo hacen presentando toda la documentación solicitada según el tipo de cooperativa que vayan a constituir.



#5

PLAN DE NEGOCIOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Cuando definimos una cooperativa como sociedad formada por personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y dirigida de manera democrática por y para sus miembros, estamos afirmando que **la cooperativa es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.**

Estas dos características que destacamos, “**propiedad y control democrático**”, son las que las diferencian de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el estado. La cooperativa es una empresa y como tal, es una entidad organizada que **funciona en el mercado y que debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.**

Es por ello que, cuando pensamos en organizar un emprendimiento por medio de la figura cooperativa, la primera labor que tenemos que realizar en su proceso constitutivo es **ordenar las ideas en un croquis de acciones que contenga todos los parámetros relevantes de la futura empresa; es decir, dotarse de un análisis o visión integral de lo que se pretende hacer.**

La idea de contar con un plan por escrito, ayuda al proceso de comunicación del mismo. Todos los integrantes del proyecto pueden visualizar de manera más clara la finalidad y los objetivos que el plan de trabajo contiene.

El **plan de negocios** comprende a toda la organización, es el proceso en el cual se detalla anticipadamente qué se quiere hacer, cómo, cuándo y con qué recursos humanos y económicos lo haremos.

A modo de ejemplo

Imaginemos la conformación de una **Cooperativa de Provisión y Comercialización para Productores Apícolas**. En este emprendimiento empresarial asociativo, la planificación incluirá la descripción anticipada de:

- **Qué se quiere hacer o resolver:**
“Cubrir necesidades de provisión de insumos, servicio de extracción y comercialización para productores apícolas”
- **Cómo se hará:**
“Por medio un emprendimiento asociativo que aglutine en una cooperativa a productores apícolas de la provincia de Buenos Aires
- **Cuándo:**
“A la brevedad, este año, el año próximo, en primavera, verano, otoño”
- **Quiénes o con quién lo haremos:**
“Con pequeños y medianos productores apícolas de la provincia de Buenos Aires que necesiten cubrir distintas facetas del proceso de producción y comercialización”

El plan de negocios posiciona nuestra mente en el futuro, para lo cual debemos tener en claro las acciones que hay que llevar a cabo en el presente.

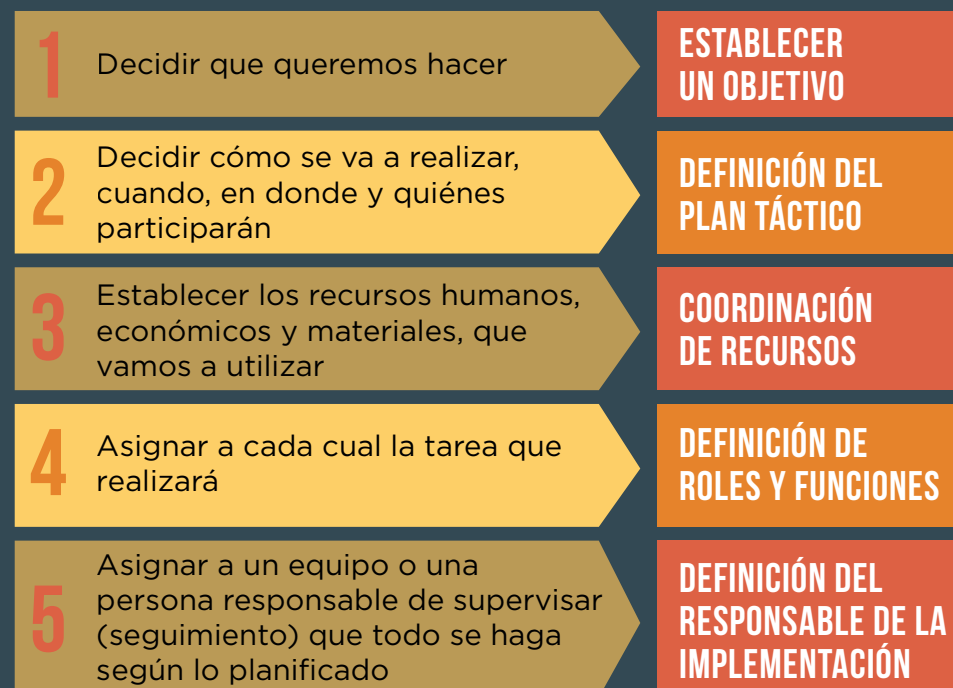
Tanto los dirigentes como administradores, a cualquier nivel de la organización, deberán vigilar continuamente los cambios que se presentan en el mercado en el cual actúan, conocer las ventajas y debilidades del programa, y hacer los ajustes necesarios para que esté lo más actualizado posible.

La importancia de planificar

Toda actividad que se emprenda necesita de un plan. Planificar es el proceso de establecer de antemano lo que hace falta para lograr lo que necesitamos. Así que, lo primero que debemos definir es: ¿cuál es nuestro objetivo?

Por ejemplo, el objetivo puede ser: “Resolver la provisión de insumos, extracción y comercialización de la producción apícola”.

Para planificar las actividades debemos poner en práctica la idea de las cuatro preguntas antes formuladas:



¿Por qué es necesario planificar?



- Los precios y la disponibilidad pueden variar
- Los usuarios del servicio pueden modificar sus hábitos de consumo
- Las máquinas y equipamiento del servicio se estropean y hay que sustituirlas
- Aparecen nuevos competidores en el mercado y hay que tomar decisiones sobre la dirección en que deber orientarse la prestación del servicio y/o producto
- Las condiciones del mercado y la economía cambian constantemente



¿Qué sucede si no planificamos?



- No podemos saber el rumbo del emprendimiento cooperativo
- Tanto los recursos como las estrategias se aplicarán a socorrer situaciones imprevistas
- No hay posibilidad de controlar y no podremos conocer las causas del éxito o fracaso
- Se trabaja a corto plazo
- No hay una guía de acción
- No existen criterios para tomar decisiones
- No es posible controlar las situaciones críticas
- No se puede proyectar a futuro la empresa cooperativa

Sin un plan, la administración de una cooperativa no puede saber cómo organizar su personal ni recursos económicos. Tampoco tendrá muchas posibilidades de alcanzar una meta, ni de saber cuándo y dónde se han desviado del camino. No podrá dirigir con confianza, ni esperar que los demás integrantes del equipo de trabajo lo acompañen. El control directamente se convierte en un ejercicio inútil, con lo cual el desarrollo del emprendimiento queda relegado y sólo se piensa en subsistir.

La formulación del plan de negocios es el primer paso para la administración de la cooperativa

El plan de negocios nos permitirá analizar en detalle la empresa, su misión, objetivos, estrategias y las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos deseados. Para ello, es importante responder a los siguientes interrogantes:

¿Para qué queremos llevar adelante este emprendimiento?

¿Qué necesitamos lograr?

¿Qué necesitamos hacer?

¿Qué hacemos para lograr lo que queremos?

¿En qué momento lo llevaremos a cabo y en cuánto tiempo? (Tiempo)

¿Dónde lo realizaremos? (Lugar, ámbito)

¿Quiénes se ocuparán de instrumentarlo? El Consejo de Administración

¿Qué es lo que haremos para lograr lo que queremos?

¿Sabemos si lo que estamos haciendo lo hacemos bien?

¿Cómo imaginamos que podrá estar la cooperativa dentro de 5 años?

¿Con qué medios contamos para poder hacerlo? (Recursos materiales, financieros y humanos)

El resultado a estos interrogantes nos permitirá avanzar en un plan de negocios, base sobre la cual se sustentará el proyecto empresarial cooperativo.

Objetivos y Metas

Los **objetivos** son los logros que se quieren alcanzar. Estos constituyen los cimientos de cualquier programa y dan coherencia a las actividades. En el ejemplo de la Cooperativa Apícola, el objetivo es “cubrir las necesidades de los productores”.

Las **metas**, en cambio, representan el elemento cuantificador y cualificador de los objetivos.

Formular una meta es señalar cuándo y cuánto queremos alcanzar. Al establecer una meta se le está dando un tiempo y un valor a los objetivos.

Siguiendo con el ejemplo de la cooperativa para productores apícolas, al establecer una meta diríamos que, en el primer año de prestación de servicios, queremos tener en “funcionamiento un pool de compras de insumos para la producción” y para ello vamos a necesitar determinada cantidad de pesos (recursos económicos). Y así sucesivamente podemos enumerar las restantes metas que nos propongamos para el emprendimiento asociativo, como la sala de extracción y, luego, la comercialización de la producción.

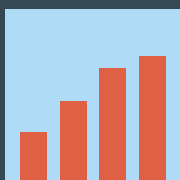
Para que nuestras visiones se conviertan en realidad, debemos establecer metas claras, viables, verificables y sostenibles en el tiempo. Tanto las metas como los objetivos tienen una importancia vital en nuestra organización cooperativa, por lo que deben ser:



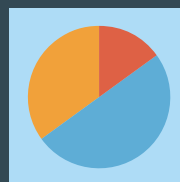
Direccionales: Deben apuntar en una dirección. Sin una orientación, no se ve en forma clara qué es lo que se quiere alcanzar. En el ejemplo de la cooperativa apícola, será organizar y desarrollar un pool de compras de insumos para el productor apícola, durante el primer año.



Optimizadoras: El objetivo debe encuadrarse en la realidad y deberá responder a la mejor utilización de los recursos materiales y humanos disponibles en la cooperativa para alcanzar la meta o series de metas u objetivos relacionados.



Consistentes: Las metas guían nuestros planes y la toma de decisiones en la organización cooperativa. Esta será más clara cuando nos preguntemos, ¿servirá la acción para acercarnos o alejarnos de la meta de la empresa? Considerando los recursos económicos disponibles, ¿vamos a poder implementar el pool de compras de insumos para productores apícolas?



Mensurables: Tanto los objetivos como las metas sirven para medir el avance de un emprendimiento. Ejemplo: Ya transcurrieron 6 meses desde que iniciamos el pool de compras de insumos para productores apícolas. ¿Estamos prestando el servicio acorde a lo planificado, o no? ¿Nos quedan 6 meses más, nos alcanzarán los recursos proyectados?

Por tal motivo es clave que todo emprendimiento cumpla las siguientes pautas al iniciar el proyecto:

- a. Identificar y formular los objetivos
- b. Identificar y describir beneficios y beneficiarios
- c. Fijar un límite de tiempo
- d. Detectar rápidamente las principales dificultades
- e. Identificar las habilidades y el conocimiento que se requiere
- f. Identificar el talento humano disponible internamente, como los grupos, empresas u organizaciones que nos proveerán
- g. Desarrollar un plan de acción



Planificación Estratégica

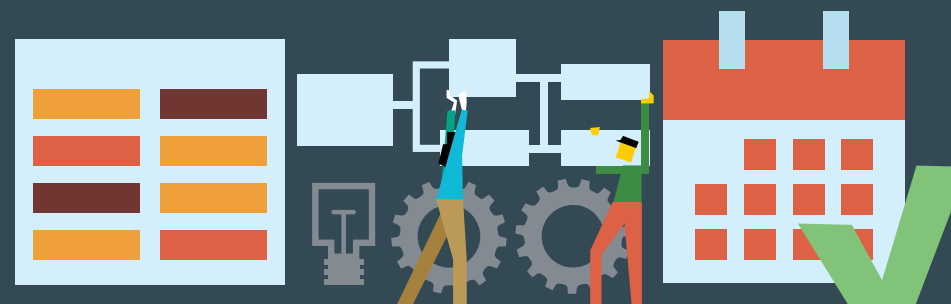
Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para alcanzar las metas. Es decidir con antelación qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién lo llevará a cabo y qué haremos con los resultados.

La planificación estratégica presenta una serie de ventajas:

- Identifica oportunidades que ofrece el mercado
- Individualiza las ventajas y desventajas de los competidores
- Nos permite diseñar escenarios futuros de lo que será la cooperativa y centrar todos los esfuerzos en los productores asociados
- Es una transición ordenada entre la posición que tienen hoy la cooperativa y la que desea para el futuro
- Permite que la empresa se anticipe a los cambios de ambiente y busque adaptarse

Para una buena administración de la empresa cooperativa es importante diferenciar la Planificación Estratégica de la Planificación Operativa. Veamos...



Ejemplo de Planificación Estratégica

“IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS E INSUMOS QUE NECESITA EL PRODUCTOR”

Aquí la estrategia competitiva es plantearse:

- a) ¿Cómo seleccionar los productos y servicios que le ofrecemos a nuestro asociado, frente a la competencia?
- b) ¿Que canales de distribución utilizaremos?
- c) ¿Que productos e insumos mantendremos y cuáles eliminaremos?

Ejemplo de Planificación Operativa

PRESUPUESTO DE VENTAS Y PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS

Debemos plantearnos:

- a) ¿Cuál será nuestro punto de equilibrio en nuestra primera etapa?
- b) ¿Cuál es el plan de distribución de insumos?
- c) ¿Qué niveles de inventarios se requieren?
- d) ¿A qué nivel de excedentes podemos aspirar para mejorar el servicio?

Niveles jerárquicos para la toma de decisiones



#6

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Definición

Es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que permiten utilizar eficiente y eficazmente los recursos de una empresa u organización con el fin de lograr los objetivos y alcanzar los mejores resultados.

Alcance

Hablar de “gestión administrativa” supone la existencia de un “ecosistema administrativo” diseñado a la medida de las necesidades de la entidad. Para ello, es necesario haber definido tanto los “objetivos y metas” como la planificación “estratégica y operativa” de la empresa. Es decir, debemos saber “qué hacer” y “cómo hacerlo”. Recién ahí, es posible elaborar las herramientas administrativas que soporten el flujo de información que será gestionado y que servirá para la elaboración de reportes al sector de “toma de decisiones”: la gerencia superior, el consejo de administración, la asamblea de asociados u otros órganos de la entidad.

Entonces, la administración es la reunión organizada de elementos materiales, inmateriales y personales, con fines de producción, circulación o comercialización de bienes y servicios, con el propósito de cumplir con el objeto social de la cooperativa.

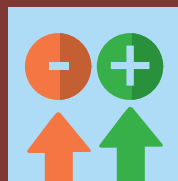
La administración de recursos y bienes

En base a la planificación y la presupuestación de recursos y bienes necesarios para el cumplimiento de los objetivos, la gestión administrativa se encargará de la disponibilidad en oportunidad, calidad y cantidad que sea necesaria para tal fin; y para ello deberá realizar:

- a. Gestión de disponibilidades.
- b. Gestión de créditos y cobranzas.
- c. Gestión de bienes de cambio.
- d. Gestión de créditos a proveedores.
- e. Gestión de créditos financieros.
- f. Gestión de talentos humanos.
- g. Gestión de bienes de uso.
- h. Gestión de relaciones con los organismos fiscales y de control.

El control de la gestión administrativa

Para que la “gestión administrativa” sea una herramienta eficaz y eficiente, necesita ser controlada por medio de una actividad que se constituya en revisora de desvíos presupuestarios, y que estos a su vez sean “gatillos” para realizar correcciones; ya sea en los recursos, gastos o en el replanteo de los objetivos. El control de gestión tiene la función de monitorizar la gestión. Para ello, el subsistema administrativo de “control de gestión”, en base a la estructura diseñada al efecto, se encargará de:



a. Monitorizar activos y pasivos corrientes y de mediano y largo plazo. Deberá trabajar sobre el presupuesto financiero y las actividades reales a fin de preservar el equilibrio.



b. Monitorizar evolución y conservación de recursos monetarios o cuasi monetarios del deterioro de la inflación, a fin de que el poder adquisitivo se mantenga equivalente. Planificación de inversiones financieras y gestión del capital líquido. Gestión de créditos y cuentas por cobrar.



c. Monitorizar endeudamiento o utilización de capital ajeno mediante deudas financieras o deuda con proveedores.



d. Deberá monitorizar objetivos de corto, mediano y largo plazo en cuanto a inversiones.



e. Controlar objetivos operativos de compras, producción y ventas; se trata del cumplimiento del presupuesto comercial (sepamos que el presupuesto comercial es una herramienta primaria, que dota al presupuesto de producción, de inversiones y financiero).



f. Verificar cantidad de recursos utilizados y su stock resultante, así como los costos teóricos, reales y potenciales.



g. Verificar la correcta aplicación de inversiones en activo fijo, así como la reducción de planta si así hubiera sido proyectado.

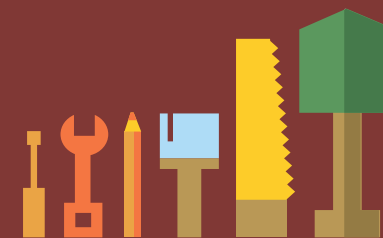
El control de gestión actúa en todo el esquema administrativo y deberá reportar continuamente el resultado de su tarea al consejo de administración o gerencia general.

En todas las actividades del control de gestión subyace un criterio de control preventivo y de mantenimiento del equilibrio económico y financiero; y para ello se utilizarán herramientas contables y de gestión, y elaborará reportes a nivel dirección y a nivel operativo.

Herramientas administrativas y de gestión

El corazón de la administración puede resumirse en:

- a** Procedimientos de las distintas tareas en documentos escritos. Manuales de procedimientos y funciones.
- b** Flujogramas de información económica financiera.
- c** Sistema de contabilidad y gestión diseñado a medida, que permita
 - c.1) Registrar operaciones acaecidas.
 - c.2) Proyectar operaciones esperadas.
 - c.3) Predecir sucesos de probable ocurrencia.
 - c.4) Integrar la información a distintos niveles.
 - c.5) Autorizar o rechazar operaciones por niveles de autorización.



d Valorización en componentes físicos y monetarios.

e Razones, índices, coeficientes que permitan elaborar estados de situación global o particular de sectores

La estructura contable deberá contener cuentas que representen los distintos hechos económicos que se desarrolla en la cooperativa, deberá aplicar reglas contables rígidas, pero deberá ser un sistema amigable con sus operadores, que permita al usuario (gerentes, consejeros, síndicos) consultarlo permanentemente. La contabilidad es una auxiliadora de la organización, es una herramienta importantísima que nos permitirá cumplir fines de información que ya hemos indicado. Jamás reemplaza la realidad de la organización, sino que la representa. Ningún negocio, actividad o hecho jurídico/económico puede ser limitado en su consecución por el sistema contable o despreciarse su incorporación a éste, sino que debe la contabilidad adecuarse a la realidad de la entidad en su permanente devenir, adaptándose y nutriéndose de los hechos económicos que representa.

f Procedimientos de determinación de costos para la toma de decisiones:

- f.1) Fijos: de estructura
- f.2) Variables: asociados al volumen de la producción.
- f.3) Eventuales: que nacen con un evento particular
- f.4) Marginales: costo de producir una unidad adicional; necesario para saber el momento de ampliación/reducción de activo fijo.
- f.5) Hundidos: de nula recuperación.
- f.6) Medios: de una unidad producida

Los costos así clasificados serán componentes fundamentales para la determinación de los precios que deberán ser siempre comparados a los estándares de mercado. Inmediatamente podremos establecer puntos de equilibrio económicos a fin de saber la cantidad necesaria que debe ser producida y vendida para cubrir costos totales y no incurrir en quebrantos, siendo esto la aplicación real del “criterio de prudencia” que debe primar en la administración.



La gestión administrativa de una entidad cooperativa deberá implementarse a medida, a fin de evitar sobredimensiones o carencias de estructura administrativa que pueda soportar el negocio y a sus asociados.

La administración es un servicio puro y llano a la cooperativa; este servicio lo gestionan los administradores (consejeros o gerentes) a favor de la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social; la administración en tanto actividad es servidora.



#7

GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN



Desde la Dirección de Cooperativas Agropecuarias de la Provincia de Buenos Aires (DiCA) trabajamos para promover la participación de los asociados desde una perspectiva integral, siendo la misma un eje transversal y fundamental que atraviesa y articula los siete Principios Cooperativos consagrados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

La participación es reconocida por como uno de los derechos elementales de los asociados, porque reafirma que **las cooperativas se basan en la igualdad y su célula primordial es el asociado**. Este fundamento, erigido en la personalidad humana, es una de las principales características que distinguen a las cooperativas de las empresas controladas en interés del capital. Por ello, los asociados tienen derecho a participar, derecho a ser informados, derecho a ser oídos y derecho a intervenir en la toma de decisiones.

El Segundo Principio Cooperativo, “**Control democrático de los miembros**”, refiere a una cuestión medular de la participación y a un derecho fundamental de los asociados: “Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los socios”.

En la medida que se profundicen estrategias y acciones que promuevan la centralidad de los asociados a través de su participación activa, las organizaciones contribuirán con mayor efectividad al desarrollo sostenible.

La participación, base del desarrollo sostenible

La participación de los asociados, además de ser un elemento esencial de la Identidad o ADN Cooperativo, está íntimamente ligada a la promoción del desarrollo sostenible.

La contribución de las cooperativas al desarrollo sostenible fue institucionalizada por la ACI en la formulación del Séptimo Principio Cooperativo: **“Compromiso con la Comunidad”**. La definición del mismo incluye directamente la cuestión medular de la participación: “A la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos”.

Esto significa que las decisiones de los asociados no se restringen solamente a la vida interna de cada entidad. Y cuando este principio se refiere a “sus comunidades”, la acción de todas las cooperativas del mundo, cada una en su comunidad, implica la promoción del desarrollo sostenible para toda la humanidad.

La participación en la toma de decisiones no se restringe a la vida interna de cada entidad, sino que impacta también en el desarrollo sostenible de la comunidad.



El lema de la ACI **“Poder Actuar para el Desarrollo Sostenible”** resume el desafío de profundizar la participación de los asociados y sus cooperativas alrededor de todo el mundo, en el imprescindible compromiso humano de preservación de nuestros recursos naturales, en el presente concreto y hacia las generaciones futuras.

En el marco de sus principios, resultan esenciales, para que estas entidades sean consistentes con su naturaleza, la existencia de una clara identidad y una sólida pertenencia de los asociados.

El impacto social de las cooperativas agropecuarias bonaerenses

Apreciemos de qué manera estas entidades promueven el desarrollo de sus comunidades:

- Facilitan a sus asociados la provisión de insumos y la colocación de la producción en el mercado, agregando valor.
- Forman a sus asociados y a jóvenes en prácticas democráticas.
- Generan trabajo decente.
- Trabajan en red y en alianza con otras organizaciones.

El modelo cooperativo crea sostenibilidad económica, social y medioambiental a partir de la participación de sus asociados

Es por esta razón que la ACI, en su “Plan para una Década Cooperativa” (2012), sostiene que el punto de partida de la estrategia dirigida a un futuro cooperativo se basa en la afirmación de que las cooperativas son importantes porque permiten la participación de las personas a través de la propiedad y porque su modelo empresarial crea sostenibilidad económica, social y medioambiental. En el marco de la situación crítica mundial, “la participación se está convirtiendo en uno de los activos más valiosos del sector cooperativo”.

Aspectos prácticos de la participación

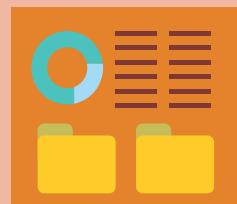
Para elevar la participación de los asociados y responsables de las cooperativas debemos:



Liderar la innovación en la participación democrática, el compromiso y la implicación.



Identificar, divulgar y mantener las mejores prácticas (que incluyen a una comunicación de calidad, los procesos de toma de decisiones, los encuentros -tanto físicos como virtuales- y la transparencia).



Recopilar información sobre las mejores prácticas; encontrar y compartir las mejores ideas; identificar las tendencias negativas o perjudiciales, creando instrumentos y técnicas para mejorarlas.

La participación de los asociados garantiza el futuro de la cooperativa y de su comunidad

La participación de la mujer

Las organizaciones cooperativas se sostienen con democracia y la democracia con participación. La complejidad se incrementa frente a la estructural escasa participación de la mujer en una gran parte de las cooperativas. La inclusión de la mujer en este tipo de organizaciones es una necesidad, pero también es una deuda de “género” que debe ser trabajada en forma precisa, con nuevas herramientas que la hagan posible. La no participación de la mujer nos priva de la riqueza que genera la multiplicidad de miradas y la sinergia regeneradora que provoca su inclusión en todos los estamentos de la convivencia humana.

La incorporación de la mujer en todos los ámbitos de la organización, dirigencial, gestión, social, etc. deberá además de enriquecer lo que ya se hace, generar nuevas miradas, nuevas misiones, nuevas inteligencias para los nuevos problemas, más canales de inserción en los social, más participación. Brinda a las organizaciones la potencialidad y calidad de un grupo humano que cimienta las comunidades donde se desarrollan.

Membresía compartida

Una forma de establecer y desarrollar políticas activas para generar nuevos canales de participación, es la “Membresía Compartida”. A partir de esta innovadora herramienta, las cooperativas pueden resolver los problemas de la participación y la inclusión de género, al permitir a la pareja de un asociado, con acuerdo mutuo, acceder al ejercicio de la representación social en la entidad.



La participación de los jóvenes

Los jóvenes también encuentran limitantes en la participación. Por diversos motivos escasean los espacios para que las organizaciones los contengan, los preparen, les den participación y los incorporen como cuadros necesarios para la vida de la organización. Trabajar con los jóvenes no es distractivo, es garantía de futuro. También privamos de sus capacidades e inteligencias a la organización. Nunca nos olvidemos que nuestras organizaciones también se rigen por los ciclos de la vida.

Los jóvenes garantizan el futuro de la cooperativa y enriquecen su presente

La participación de los jóvenes es indisociable del problema del arraigo rural, acción clave para el desarrollo territorial armónico de la provincia de Buenos Aires.

El Balance Social Cooperativo: una herramienta integral que estimula la participación



Las cooperativas son percibidas en sus comunidades por sus actos mucho más que por sus declaraciones. Por ello es muy importante que las mediciones integrales de su desempeño -que exceden ampliamente a las mediciones contables y financieras y que dan cuenta del verdadero impacto que producen en sus asociados y en sus comunidades- sean realizadas con metodologías que atiendan a su especificidad e identidad. El Balance Social se dedica, precisamente, a conocer lo que se hace en la dimensión social de la empresa cooperativa y permite mejorar la gestión atendiendo al cumplimiento de los Principios Cooperativos.

Por ello, si hablamos de estimular la auténtica participación de los asociados, es importante que las cooperativas implementen el Balance Social como una herramienta para la gestión.

Buenas prácticas de participación relevadas en Balances Sociales

A partir de un relevamiento efectuado entre realizadores de Balance Social en cooperativas agrarias éstos coinciden en que:

PARTICIPACIÓN EFECTIVA

- Se resignificaron las reuniones de asociados y la asamblea anual, como ámbitos de participación efectiva.

mujeres jóvenes otros actores

- Se ha logrado mayor participación de jóvenes y mujeres en diferentes instancias institucionales y mayor participación de otros actores de la entidad que no son asociados en las asambleas (jóvenes, empleados, esposos/as de asociados/as).

EL VALOR AGREGADO COOPERATIVO

- En algunas cooperativas se destaca que se adquirió mayor conciencia en la entidad acerca de la importancia y utilización del Valor Agregado Cooperativo (VAC) como un conjunto de herramientas que permiten trabajar en beneficio de los asociados y empleados y que generan pertenencia y consecuencia.

CALIDAD

- En otras cooperativas se ha evidenciado un mayor involucramiento de los asociados en el sistema de certificación de calidad.

ASISTENCIA ✓

- Se incrementó la participación y asistencia a asambleas por parte de los asociados.

CAPACITACIÓN

- Se ha incrementado la cantidad de asociados y empleados que participan en las actividades de capacitación.



- Se implementaron programas relacionados al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente. El último programa lanzado por una de las cooperativas es el de preservación de refugios de biodiversidad en los campos de los asociados, con una muy buena participación de los mismos.



- Se abrieron nuevos espacios de diálogo en diferentes ámbitos, momentos y con diferente nivel de intervención o posibilidad de participación concretas, como ejemplos: respuestas a encuestas de satisfacción, de opinión y de evaluación (para cursos de capacitación); charlas o talleres sobre las actividades de la cooperativa con instancias de relevamiento de opiniones; espacios para mujeres asociadas y para jóvenes incorporando sugerencias para la mejora.



- Se mejoró la calidad de la participación; por ejemplo, en asambleas, a través de prácticas simples que persiguen no solo la asistencia pasiva, sino fundamentalmente intervenciones concretas; a partir de allí surgieron prácticas de formación para los asociados en materia de los aspectos sobre los que debían decidir en una asamblea.



- Se intensificaron actividades de integración juvenil; se ha observado un mejoramiento y creación de canales de comunicación con los asociados en ambas (micro radial, revista, Facebook institucional).



- Se mejoró la cantidad y calidad de información disponible para el Consejo de Administración a la hora de la toma de decisiones; incremento del trabajo entre las diferentes áreas para responder necesidades y proyectos surgidos en la información del BSC y organización de un mayor número de reuniones de debate en torno a los impactos de acciones institucionales desarrolladas.

Conclusión

No pueden desarrollarse cooperativas genuinas sin cooperativistas, en tanto personas que conozcan y ejerzan sus derechos y contraigan las obligaciones que correspondan ante su entidad. Esto requiere promover en forma permanente la educación y capacitación específicas para actuar en estas entidades. Educar para una participación activa en la vida de la cooperativa, no sólo para que simplemente adhieran. Esa es la ventaja decisiva de estas empresas donde cada persona vale por lo que es y tiene un voto sobre aquellas empresas que se basan en un dólar, un voto.

En función de la relación intrínseca entre la participación de los asociados en las cooperativas y el aporte de éstas al desarrollo sostenible, se propone:



- Promover la reflexión y acción sobre el desarrollo sostenible y el papel de las cooperativas agroalimentarias en el mismo.
- Identificar, evaluar y difundir las buenas prácticas cooperativas, especialmente aquellas que generan innovación en la participación de los asociados y en su contribución al desarrollo sostenible.
- Institucionalización del intercambio de experiencias en cuanto a buenas prácticas de participación y de compromiso con la comunidad en todo el territorio bonaerense.
- Promover acciones participativas y formativas en los asociados que tiendan a profundizar en los conceptos de identidad cooperativa y a la revisión de la práctica de los principios, tendiendo a la evolución permanente del acto cooperativo.
- Instar a los organismos del Estado a desarrollar políticas públicas que acompañen y promuevan el círculo virtuoso de la participación, aplicando normativas que alienten la instrumentación de evaluaciones sociales, por ejemplo, a través del Balance Social Cooperativo (BSC).
- Reconocer el rol importante que desempeñan en el diseño e implementación del BSC los graduados en cooperativismo y mutualismo y otros profesionales que acrediten fehacientemente su competencia en la materia.
- A partir de procesos interinstitucionales, participativos, de construcción en la diferencia, se podrá lograr la consolidación de las buenas prácticas en la participación de los asociados y promover acciones de mayor impacto en favor del desarrollo sostenible.
- Como práctica transformadora, la participación tenderá a la consolidación de un poder, de un conocimiento y de una riqueza distribuidos y gestionados democráticamente.





#8

EXPERIENCIAS DESTACADAS

Son innumerables las **buenas prácticas cooperativas** en el territorio bonaerense, con cooperativas agropecuarias enfocadas en el desarrollo sostenible, promoviendo a las empresas familiares, agregando valor y tecnología a la producción, articulando con otras organizaciones de la comunidad, desarrollando modelos propios de gestión innovadora e incrementando los niveles de participación democrática.

Para dar cuenta de la riqueza actual y su potencialidad, mencionaremos algunos casos notables de cooperativas desarrollados en diferentes ámbitos y regiones de la provincia.

Foto de la Cooperativa de Provisión y Comercialización de la Costa de Berisso Ltda.



Cooperativa Agrícola Ganadera de Garré Ltda.

**Agregado de valor en origen,
economía circular e
identidad cooperativa**



Año de fundación: **1953**

Actividad económica:

Comercialización de cereales y oleaginosas. Insumos. Seguros

Cantidad de asociados:

68 productores

Soldado del Desierto

Nº 612, Garré

2929 492-090

coopgarre@casbasdigital.com.ar

Servicios al productor

- Acopio de cereales y oleaginosas (Planta de silos con capacidad de 10.000 toneladas)
- Comercialización de cereales y oleaginosas
- Venta de insumos agrícolas
- Producción de aceite y expeller de soja (Planta extrusora propia con capacidad diaria de procesamiento de 40 toneladas)
- Gestión de seguros

Fundada el 11 de octubre de 1953, la entidad se destaca por el fuerte apego e identificación de los productores asociados a la cooperativa y su capacidad de brindar servicios de calidad en el marco de un mercado altamente competitivo. Su principal unidad de negocios es la producción de aceite de soja crudo desgomado para biocombustible y expeller de soja lo que permite a los productores canalizar su producción y obtener alimento ganadero, en un proceso virtuoso de economía circular.

La entidad trabaja activamente con diversas instituciones educativa de la región para la incubación de proyectos de índole productivos.





SUR DE LA
PROVINCIA



Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Ltda.

Innovación abierta y economía del conocimiento

Nace en 2012 a partir del trabajo asociativo y multidisciplinario de distintos actores intervinientes en la apicultura regional. Su objetivo es lograr la auto-sustentabilidad de la apicultura, a través de la democratización de los medios de producción.

Año de fundación: **2012**

Actividad principal: **Apicultura**

Cantidad de asociados: **20**

Personal contratado: **8**

Tressens S/N, B8101, Calderón

0291 575-6297

consignacion@cooperativapampero.org

www.cooperativapampero.coop

[/CAP.PAMPERO](#)



[/cap_pampero](#)



[/cap_pampero](#)



[youtube](#)





Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Ltda.

Productos destacados



Aluén CAP

Ácido oxálico en tiras de liberación lenta.

Es un acaricida orgánico que revolucionó la apicultura mundial, permitiendo al apicultor prescindir totalmente de la utilización de productos sintéticos en las colmenas, protegiendo la salud de las abejas y consumidores de miel.

Editorial Pampero

Producen material bibliográfico técnico y ficcional para el desarrollo de la cultura apícola.



Jatié CAP

Suplemento de polen listo para usar en

las colmenas. Su alto y balanceado contenido de lípidos y proteínas, beneficia el estado nutricional de las abejas, estimulando la postura de la reina, incrementando así la cantidad de cría y el largo de vida de las abejas. Su uso es recomendable en situaciones de baja entrada de polen y en monocultivos, tanto para adelantar períodos de cría como para sobrellevar situaciones de estrés en nuestras colmenas.



Cocco CAP

Dispositivo reutilizable que permite

la inserción de reinas fecundadas sin la necesidad de orfandad previa, mejorando la aceptación por la colmena hasta en un 100%. Ideal en casos de recambio de reinas, inserción de reinas fecundadas en núcleos, divisiones de fin de temporada y fusión de colmenas.



Mieles Pampero

Proviene de la región

del sudoeste del país de apicultores asociados a la cooperativa. El productor recibe el precio justo y servicios e insumos apícolas a bajo costo. Mieles cremadas en frío fáciles de untar, sin perder sus propiedades, tipificadas según el origen floral.



Polen Pampero

Proviene de la región del sudoeste del país de apicultores asociados a la cooperativa. El productor recibe el precio justo y servicios e insumos apícolas a bajo costo. Tipificado según el origen floral.



Cooperativa de Provisión y Comercialización de la Costa de Berisso Ltda.



Cultura del vino, tradición ancestral y desarrollo local

Año de fundación: **2004**

Actividad principal:

Viticultura, fruticultura y comercialización

Cantidad de asociados:

12 productores

Servicios al productor

- Vinificar
- Comercialización

La cooperativa inicia su gestación en 2001 como un proyecto de extensión universitaria de diversas facultades de la Universidad Nacional de La Plata con el fin de recuperar la producción de vino como productivo típico local.

Además de esta popular bebida, elaborada con vides americanas, algunos de sus productores asociados se dedican al cultivo de ciruela, mimbre, caña y palo de monte.

Uno de los grandes logros de la cooperativa es haber logrado unificar a todos los productores asociados en una planta elaboradora de vino común, superando las diferentes formas de hacer vino arrastradas por cada familia involucrada en el proyecto.


En 2013 obtienen el reconocimiento del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) como vino regional.

Luego de 20 años de intenso trabajo, han logrado incorporar la marca Vino de la Costa dentro del mercado local, favoreciendo también el desarrollo turístico de la localidad de Berisso.

Casa Central: 
Av. Montevideo 6420, Berisso
0221 462-0072 
vinocostadeberisso@gmail.com

[/vinocostadeberisso](#) 

[/vinocostadeberissocap](#) 

[youtube](#) 



Cooperativa de Provisión y Comercialización de la Costa de Berisso Ltda.

Cultura del vino, tradición ancestral y desarrollo local





Cooperativa Agraria de Tres Arroyos Ltda.

Cooperativismo modelo en franca expansión

Con su casa matriz en la localidad de Tres Arroyos, 11 sucursales, miles de asociados y cientos de empleados, esta cooperativa es un actor económico central en el centro-sur de la provincia de Buenos Aires.

Año de fundación: **1932**

Actividad principal: **Comercialización de cereales e insumos agropecuarios. Supermercado. Ferretería. Veterinaria.**

Elaboración de avena arrollada

Cantidad de asociados: **1257**

Personal contratado: **128**

Descargar Balance Social ↓

Av. San Martín N° 1050, Tres Arroyos 📍
2983 431-338 / 42 📞
administracion@agraria.com.ar

www.agraria.com.ar

CoopAgrariaTsAs



Se destaca por la intensa gama de servicios brindados al productor asociado, los cuales satisfacen de manera integral las necesidades de un sector dinámico en permanente evolución y elevados niveles de competitividad. Por fuera de lo estrictamente económico, despliega una activa y programada política de acción social en pos del desarrollo local y sostenible de la región.



Cooperativa Agraria de Tres Arroyos Ltda. Cooperativismo modelo en franca expansión



Servicios al productor

- Acopio y comercialización cereales y oleaginosas
- Acondicionamiento servicio de almacenaje
- Análisis comercial de cereales
- Provisión de insumos agropecuarios: agroquímicos, fertilizantes, semillas, combustibles y lubricantes
- Ferretería y materiales de construcción en Casa Central y 4 sucursales
- Veterinaria
- Supermercado en Casa Central y 3 sucursales
- Asesoramiento:
- Asesoramiento a campo y escritorio
 - Muestreo de suelos
 - Análisis de suelos
 - Asesoramiento veterinario
- Semillero
- Explotaciones Agropecuarias
- Planta de Avena
- Agencia de seguros de La Segunda Cooperativa Ltda.
- Agencia de Avalian Cobertura Médica

Acciones de desarrollo comunitario destacadas

Posee un programa de donaciones a instituciones educativas y de bien público. Posee un programa de becas de estudio para hijos del personal de la cooperativa. Cesión de inmuebles a entidades deportivas y culturales de Tres Arroyos y otras localidades para el desarrollo de actividades. Apadrinan el Centro Educativo para la Producción Total CEPT N° 35 de la localidad de Aparicio.

Sucursales

Oriente
Orense
Copetonas
Aparicio
Adolfo Gonzáles Chaves
San Francisco de Bellocq
De la Garma
Ruta 75
Coronel Dorrego
Barrow

#9

DATOS ÚTILES

A continuación, informamos una serie de recursos institucionales que brinda el Ministerio de Desarrollo Agrario de la provincia de Buenos Aires, a través de su Dirección de Cooperativas Agropecuarias, destinados tanto a las entidades del sector como a aquellos grupos interesados en constituirse en cooperativas.

Dirección de Cooperativas Agropecuarias (DiCA)

Puerta de entrada de las Cooperativas al Ministerio de Desarrollo Agrario

La DiCA se dedica al desarrollo de políticas públicas destinadas al fortalecimiento de las cooperativas agropecuarias con el objetivo de consolidar herramientas de desarrollo local y regional, que permitan generar producción y trabajo comprometido con el crecimiento sustentable y solidario en el territorio provincial.

Centro de Capacitación, asesoramiento y asistencia técnica

Equipo de profesionales especializados en cooperativismo y sector agropecuario que brindan acompañamiento a cooperativas y grupos pre-cooperativos.

Incubadora de cooperativas

Fomentar la práctica asociativa y la creación de nuevas cooperativas. Información necesaria al momento de constituir la cooperativa. Conocer experiencias concretas de buenas prácticas cooperativas.

Programa de capacitación:

- Buenas Prácticas Cooperativas
- Herramientas de Gestión


Banco de proyectos


Es un instrumento dinámico de la planificación para el registro de proyectos para el análisis de su viabilidad técnica ambiental, socioeconómica, legal y que requieren algún tipo de inversión.

Para solicitar el formulario para la presentación de proyectos (BDP), escribir a cooperativasagropecuarias.mda@gmail.com

Contacto:

 [Sitio web](#)

 dica@mda.gba.gov.ar

 (0221) 429-5350

Bibliografía consultada:

- Alianza Cooperativa Internacional: “Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI”. Editorial Intercoop; Buenos Aires; 1996.
- Alianza Cooperativa Internacional: “Plan para una década cooperativa”: <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20-%20March%2013%20ES.pdf>; 2013
- Bento, Nicolás: Entrevista en El Cronista; 13/5/2021.
- Durán, Jorge: “Balance Social/Evaluación Social”. En Curso de Economía Social; Ediciones CGCyM; Buenos Aires; 2015.
- Federación Agraria Argentina: Las cooperativas en la mira; Periódico La Tierra; 5/3/1987; Rosario.
- Fernández Lorenzo, L. y otras: “Balance Social Cooperativo Integral - Un modelo argentino basado en la identidad cooperativa”; Universidad Nacional de La Plata; 1998.
- Fontenla, Eduardo: “Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas”. Editorial Intercoop; Buenos Aires; 2008.
- Fontenla, Eduardo: “Desarrollo Cooperativo Sostenible”; en Curso de Economía Social; Ediciones CGCyM; Buenos Aires; 2015
- Gambina, Julio César: “Educación y Cooperativismo”. Cuadernos de Idelcoop; Buenos Aires; 1985.
- Iacovino, Hugo: “Responsabilidad Social - Balance Social. Similitudes y diferencias”. Editorial Derecho Cooperativo y Mutual; Buenos Aires; 2008.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES): múltiples resoluciones en <https://vpo3.inaes.gob.ar/Normativas/Resoluciones>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec): Censo Nacional Agropecuario; 2018.
- Ley Nacional de Cooperativas N° 20.337, República Argentina, 1973.
- Levin, Luis: “Política y Cooperativismo: presente y futuro. Recopilación de documentos y propuestas; Serie Documentos N° 2; Ediciones CGCyM; Buenos Aires; 2016.
- Mario Bragachini: INTA; Todo Agro, 2° quincena de marzo de 2016, página 24.
- Martínez, Gerardo y Bialakowsky, Alberto: “El Balance Social en las Cooperativas - Evaluación sistemática del impacto social”; Ediciones CGCyM; Buenos Aires; 1984.
- Nicola, Isabel: “Nuevo enfoque sobre participación en las cooperativas”. Serie Documentos N° 12; Ediciones CGCyM; Buenos Aires; 2016.
- Papa Francisco: Encíclica Laudato Si; 24/5/2015
- Rodríguez, Javier: “Una mirada estratégica sobre el desarrollo territorial”; El Cronista, 31/12/20, pág.12.



CGCYM

COLEGIO DE GRADUADOS EN COOPERATIVISMO
Y MUTUALISMO - REPÚBLICA ARGENTINA
Integrando profesionales de la economía social y solidaria

MINISTERIO DE
DESARROLLO AGRARIO



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES