



Estudio Organizacional de las Unidades Productivas y las Cooperativas de la Economía Popular. Elaboración de una propuesta para medir la calidad de la gestión y los impactos económicos y socio comunitarios.

**COOPERATIVA DE TRABAJO TIERRA PARA QUIEN LA TRABAJA
LIMITADA**

**FEDERACIÓN DE CAMPESINOS, MOVIMIENTO DE TRABAJADORES
EXCLUIDOS (MTE)**

LUJÁN, BUENOS AIRES.

Noviembre 2024

Índice

<u>1. Presentación general y objetivos</u>	2
<u>2. Abordaje metodológico</u>	3
<u>3. Presentación de la organización</u>	3
<u>4. Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad</u>	4
<u>4.1 Aspectos sociocomunitarios</u>	4
<u>4.2 Aspectos socioproductivos</u>	7
<u>5. Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación</u>	10
<u>5.1 Asociativismo</u>	10
<u>5.2 Gestión Colectiva</u>	10
<u>6. Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos</u>	11
<u>7. Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento</u>	14
<u>8. Fotos</u>	15

Nombre: COOPERATIVA DE TRABAJO TIERRA PARA QUIEN LA TRABAJA LIMITADA

Rama: Campesinos

Inicio del proceso de conformación: 2018

Año de constitución legal: 06/09/2022

Figura jurídica: Cooperativa de trabajo

Localización: Villa Fiorito, Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires

Cantidad de integrantes: 22

Principal línea de trabajo: Venta al por mayor en comisión o consignación de productos agrícolas; cultivo de bulbos, brotes, raíces y hortalizas de fruto; cultivo de hortalizas de hoja y de otras hortalizas frescas.

1. Presentación general y objetivos

En este documento se presentan los resultados de un estudio que parte de un interés compartido del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) y el Centro de Cooperativas y Economía Social (CENCOES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el fin de conocer en profundidad algunos aspectos que hacen a la actividad del Movimiento.

Con el abordaje, se implementó un estudio organizacional sobre las Unidades Productivas (UPs) pertenecientes a 7 Federaciones de Cooperativas de distintas ramas en las que se organizan, en el marco de la Economía Popular (EP): Cartoneros, Costureros, de Comercialización, Sociocomunitario, de Espacios Públicos, de Campesinos y de Construcción, en diversos territorios de la Argentina. Con la investigación se buscó conocer los procesos de gestión y los impactos económicos de las actividades productivas y socio comunitarias. Como resultado del estudio se propone la elaboración de un sistema de indicadores para la medición de la calidad de la gestión y de los impactos económicos y socio comunitarios.

En términos metodológicos, el objetivo general fue analizar las condiciones actuales y la evolución de las UPs desde una perspectiva multidimensional y a partir de la recepción de recursos de programas públicos. Específicamente se trabajó en función de 3 fines. El primero de ellos buscó indagar en torno a las condiciones sociocomunitarias y socioproductivas de las UPs en la conformación y en la actualidad; luego conocer y analizar los procesos de asociativismo y de las prácticas de gestión colectiva de las UPs. Por último, identificar experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones de las UPs, a partir de la recepción de recursos públicos de los Programas: Ingreso Social con Trabajo Argentina Trabaja (PRIST-AT), Salario Social Complementario (SSC) y Programa Potenciar Trabajo (PT).

2. Abordaje metodológico

Para llevar a cabo el trabajo, se contó con un diseño metodológico que dispuso de fuentes primarias y secundarias. Entre las primeras se aplicó una entrevista semi estructurada a referentes de cada UP, que indaga en torno a todas las dimensiones del estudio. Por otra parte se realizó una observación participante en el espacio de la entidad, en donde se observaron aspectos específicos que hacen a las distintas dimensiones de análisis que se tuvieron en cuenta en el estudio. Finalmente, estos aspectos fueron complementados con fuentes secundarias de información, que se solicitaron a las organizaciones, con el fin de contrastar y complementar la información.

Entre estas fuentes secundarias se encontraron: Estados Contables legalizados por Consejo de Ciencias Económicas, con el fin de relevar: niveles de ingresos por fuente (ventas de bienes/servicios, subsidios y otros ingresos), anexo de bienes de uso y anexo de gastos, para considerar la cuenta de retiros en relación al total y su evolución a lo largo de los dos ejercicios que posee la cooperativa, siendo el primero irregular. Por otra parte, cuando estuvo disponible se consideró otra documentación pertinente, como el registro de asociados para analizar la evolución de personas asociadas a la cooperativa en relación con el total de integrantes; actas de distribución de cargos (Consejo de Administración); Estatuto, Acta Constitutiva y Autorización para funcionar por parte de Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

No tuvimos acceso a documentos de planificación y de rendición de proyectos para la recepción de subsidios estatales. Por otro lado, la entidad no realiza recibos de retribución de personas asociadas, por lo que dificulta el análisis de la distribución de retornos de excedentes por persona asociada.

Con toda esta información se procedió a la integración y análisis, obteniendo los resultados que se exponen a continuación para cada UP, con el fin último de integrarlos una vez finalizada la etapa de trabajo de campo para la totalidad de las entidades.

3. Presentación de la organización

Cooperativa de Trabajo Tierra Para Quien La Trabaja Limitada, es una unidad productiva perteneciente a la rama Rural del MTE, con su epicentro en la ciudad de Luján, comprendiendo las localidades de General Rodríguez, Carlos Keen y otras aledañas perteneciente a la zona Oeste del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). La UP se define como facilitadora de la colectivización de instancias de la producción y comercialización de frutas, verduras y hortalizas producidas de forma local, enmarcado en el objeto social de la cooperativa.

La UP no solo se organiza para generar trabajo para las personas en situación de ruralidad, sino que se entiende como una herramienta para el acceso a derechos básicos, como la salud integral, beneficios jubilatorios, a la identidad reconocida por el Estado y a la participación democrática en la toma de decisiones.

La UP comenzó en 2018 con 11 personas, ascendiendo para el año 2023 a 100. Actualmente, por la crisis social y económica, se encuentra en un descenso en la acción y participación de personas asociadas.

A su vez, la entidad genera y sostiene acuerdos comerciales para la compra de insumos y venta de la producción a precios competitivos, lo que genera un mayor beneficio para los pequeños productores.

4. Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad

4.1 Aspectos Socio comunitarios

¿Cómo surge la cooperativa?

La UP surge en el año 2018 a través de la organización del MTE. En un primer momento, un grupo inicial de productores hortícolas de la zona se reunieron impulsados por el interés y la necesidad de abordar la falta de recursos económicos y la vulnerabilidad social del sector. El MTE comenzó a ofrecer servicios de comercialización en los barrios, principalmente durante la cosecha, acercándose a los huerteros. A partir de identificar una necesidad para la comercialización, pusieron a disposición vehículos para facilitarla, diversificando así la modalidad de venta.

A través del programa Potenciar Trabajo gestionado por la organización, se logró consolidar y crecer en cantidad de pequeños productores que integran cada Unidad Doméstica (UD)¹. Esto permitió que más personas se sumaran a los espacios de debate colectivo, participando en las asambleas de la Rama Rural de Luján.

Al inicio del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en el año 2020 se crea el canal de comercialización de frutas, verduras y hortalizas a través de la venta mayorista que gestionaban los propios integrantes de la Rama Rural de Luján. Luego se comenzó con la venta minorista a través de ferias, y la venta en un espacio cedido por el Municipio de Luján. Un salto significativo en el crecimiento y estabilidad en las ventas se generó a partir de que el mismo Municipio comenzó a adquirir productos de la entidad para su programa de asistencia alimentaria dirigido a personas en situación de vulnerabilidad social.

En 2022, impulsados por el crecimiento del proceso asociativo, se decidió formalizar al grupo mediante la constitución de una cooperativa de trabajo. Esta iniciativa busca albergar a los miembros y superar la fase de aportes individuales de la producción de cada UD, para comenzar a trabajar en la comercialización de manera mancomunada.

En el año 2023, mediante la adquisición de un tractor New Holland tt65 doble tracción y un camión Mercedes Benz modelo 71 con cabina de uso colectivo para la comercialización, se desencadenó un crecimiento exponencial de más de 100 productores en las asambleas de la Rama Rural de Luján.

Sin embargo, en 2024, con la crisis social y económica, se observó una disminución en la integración de la UP debido a la baja del consumo y la eliminación o congelamiento de los programas asistenciales y de registración de la economía popular.

¿Quiénes y cómo llegan a la cooperativa?

Antes de abordar la cuestión productiva, es fundamental destacar la composición social y demográfica de los miembros de la cooperativa, categorías que se expresan en el siguiente gráfico.

¹ La UD es la unidad de producción familiar.

Gráfico n°1: Composición social y demográfica de miembros de la UP

Migración •compuesta mayoritariamente por personas migrantes de países limítrofes de primera y segunda generación	Falta de acceso a la seguridad social •carecen de los componentes básicos de protección social	Nula o baja inclusión financiera • dificultad de inclusión financiera a través de bancarización y/o billeteras virtuales.	Ausencia de registros •no cuentan con registros nacionales o provinciales que los reconozcan como productores	Acceso limitado a la tierra •la mayoría no tiene acceso a la tierra y posee contratos precarios de arrendamiento, lo que dificulta la planificación y proyección. Esto se traduce en condiciones habitacionales precarias y hacinamiento
Barreras idiomáticas • algunas personas no hablan ni comprenden el idioma castellano	Déficit de alfabetización tecnológica •tienen limitaciones en el uso de tecnologías.	Roles de género definidos •los varones suelen ser quienes trabajan y toman decisiones, mientras que las mujeres se encargan de la administración	Discriminación •enfrentan tratos discriminatorios por ser inmigrantes y de estratos sociales de bajos ingresos.	Sobre endeudamiento •existe un alto nivel de endeudamiento, principalmente con proveedores de insumos a tasas usurarias

Actualmente, en el sector periurbano de Luján, existen numerosas familias productoras² que han trabajado de manera individual y aislada durante décadas, utilizando el sistema de ventas a medianeros, lo que implica aceptar la modalidad, cantidad y precios establecidos por los intermediarios. Otra particularidad de la Rama Rural es que está compuesta por múltiples unidades domésticas, lo que significa que cada quinta puede tener uno o más cultivos, e incluso cada quinta puede poseer los denominados surcos; estos son espacios de producción delimitados de una determinada UD, dentro de una parcela más grande, por lo que una misma quinta puede contener surcos de distintas UD.

El grupo inicial de la UP logró sumar nuevos integrantes mediante la divulgación y el aprovechamiento de redes comunitarias basadas en relaciones familiares y vecinales. A su vez, a través del programa del Salario Social Complementario (SSC) se incorporaron más personas a la cooperativa, cuestión que retomaremos en el apartado sexto.

La incorporación de personas que ya producían se llevó a cabo mediante dos tipos de incentivos. Por un lado, se facilitó el acceso a nuevos canales de comercialización, así como a acuerdos beneficiosos para la compra de materia prima y herramientas colectivas. Por otro lado, se promovió la adquisición de derechos económicos, sociales y políticos, generalmente a través de operativos destinados a la formalización y al acceso a la salud, la alfabetización y programas de asistencia social de diversa índole, sobre los cuales profundizaremos más adelante.

² En la entrevista surgió que en declaraciones públicas el propio intendente desconocía que en la zona de su jurisdicción se trabajaba la producción de frutillas.

¿Qué condiciones les brinda la cooperativa?

Al analizar las condiciones de las personas que integran la UP, podemos distinguir dos dimensiones: una económica y productiva, y otra vinculada al acceso a derechos.

En la dimensión económica y productiva, se observa una mejora en los canales de comercialización y en la producción. Esto incluye el uso de herramientas de gestión colectiva, como el tractor y vehículos para transportar la producción de las quintas. Además, se han desarrollado canales de comercialización alternativos a los tradicionales, como ferias itinerantes, un espacio propio de comercialización, ventas mayoristas y ventas al Estado Municipal.

La cooperativa, por su parte, actúa como un nexo aglutinante que facilita el acceso a mejores condiciones de negociación, permitiendo descuentos en la compra de materia prima e insumos, así como formación para mejorar la producción.

En cuanto a la dimensión de acceso a derechos, los procesos de formalización, registración y cumplimiento de obligaciones han sido los más costosos. A través de operativos, principalmente del MTE, y en colaboración con el Gobierno Nacional y Provincial, se trabajó para facilitar el acceso al monotributo social, lo cual permite computar años de servicios para la jubilación y, sobre todo, acceder a una obra social. En algunos casos, se brindó asistencia en la tramitación de DNI, CUIL y CUIT, así como en los registros nacionales y provinciales para la producción. Además, al formar parte del Programa Potenciar Trabajo, se les requirió abrir una cuenta en el Banco Nación. Gracias a la aplicación digital de dicha entidad bancaria, pudieron comenzar a formalizar sus ingresos, promoviendo de este modo la inclusión financiera.

Las personas que trabajan en la comercialización y en el manejo de los vehículos cuentan con seguros de accidentes personales.

Por otra parte, en términos subjetivos, también se evidencian cambios significativos como el uso de la palabra en espacios de participación, ya sea en pos de la defensa de sus derechos, así como en la toma de decisiones sobre el destino de su producción, u otras discusiones en instancias colectivas.

La relación con la comunidad ha crecido de manera virtuosa. Al principio, había incredulidad respecto a la gestión democrática del proyecto y un desconocimiento de la producción rural en el municipio. Sin embargo, con el tiempo, el aumento de las ferias, especialmente en los barrios más vulnerables, ha sido notable. Durante el ASPO, estas iniciativas también contribuyeron a abastecer los comedores comunitarios de Luján.



4.2 Aspectos socioproductivos

En cuanto a las cuestiones vinculadas a la producción, se pueden identificar varios puntos en común del sector de la producción de frutas, verduras y hortalizas a pequeña escala.

1. **Informalidad en el sector:** este sector está atravesado por la informalidad, donde los proveedores fomentan operaciones no registradas a través de descuentos por pagos en efectivo. Esta práctica dificulta la formalización y bancarización de la cooperativa, especialmente en las ventas a entidades estatales.
2. **Inversión en cultivos:** la frutilla es el cultivo que requiere mayor inversión debido a los insumos necesarios, pero también es el que genera mayor excedente.
3. **Estacionalidad de la producción:** aunque se producen diversos tipos de frutas, verduras y hortalizas durante todo el año, la estacionalidad provoca dificultades en los meses más fríos, lo que se traduce en una merma en la producción.
4. **Desafíos en la comercialización:** la comercialización representa un déficit para quienes producen, quienes, durante las jornadas de mayor volumen de trabajo de cultivo y cosecha, carecen de herramientas y tiempo para desarrollar estrategias efectivas de venta.

Para las personas que trabajan en las quintas, la producción representa su único ingreso. En contraste, quienes se dedican a la comercialización enfrentan una mayor inestabilidad, ya que su situación depende de la cantidad de producción destinada a la venta.

Los principales clientes son el Municipio, los comedores barriales y consumidores finales, a través de ventas minoristas en ferias y venta mayorista a mercados acopiadores de abasto, que luego distribuyen en locales minoristas en todo el AMBA.

La cooperativa gestiona los eslabones de la cadena de producción y comercialización con una política de ventas orientada a los clientes de los deciles de menores ingresos, lo que contribuye a regular el precio de las ventas minoristas en el Municipio.

En 2023, se produjeron dos avances significativos en la producción gracias a la adquisición de maquinarias y herramientas. Estas compras generaron una disminución considerable en los costos de

alquiler de maquinaria, lo que fue especialmente beneficioso para las quintas que, debido a su lejanía o difícil accesibilidad, no podían alquilar estos equipos.

Estas adquisiciones no solo mejoran los costos logísticos, sino que también fortalecieron la negociación de los términos de venta en relación al precio, el desperdicio, los circuitos de pagos y la reposición. Por ejemplo, para la compra de insumos y materia prima por el solo hecho de pertenecer a la cooperativa se obtiene un descuento porcentual en cada compra. Por otro lado, en la venta mayorista es la cooperativa quien exige a los clientes que suelen postergar los pagos, el efectivo cobro de las ventas.

Es importante destacar que, además de la significativa reducción de costos, el uso de herramientas y maquinarias comunitarias busca garantizar que los grupos de productoras y productores con menor superficie cultivable o accesibilidad, puedan disponer de estos recursos, incluso si esto resulta deficitario en términos económicos. La idea que han desarrollado es la implementación de una subvención cruzada, donde aquellos en mejor situación contribuyan al sostenimiento, mantenimiento y amortización de los equipos, permitiendo así que quienes se encuentran en desventaja también puedan beneficiarse.

Asimismo, la cooperativa cuenta con el apoyo de la Universidad Nacional de Luján (UNLU) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) para el desarrollo de la actividad productiva y la mejora en el uso de insumos y materia prima, entre otras capacidades.

Por otro lado, se registró la baja de personas asociadas más significativa desde que existe la cooperativa.

Sin embargo, ya en 2024 la caída en las ventas y el aumento en los costos de insumos y materia prima han empeorado la situación económica. Esto ha reducido el excedente disponible para la inversión necesaria, impactando negativamente en la superficie destinada a la producción de frutilla (cultivo más redituable) y generando un menor excedente para afrontar la baja de producción en el próximo invierno.

La entidad está actualmente enfocada en trabajar en la estructura de costos, definir precios de venta y crear reservas para diversas contingencias. Además, están implementando una estrategia de comunicación para desarrollar una comercialización más agresiva.

Un aspecto relevante es que la Autorización para funcionar de la entidad en forma de cooperativa de trabajo es del 06/09/2022, lo que genera una dificultad para plasmar la actividad económica previa en los Estados Contables. A su vez, se observa de las fuentes secundarias cuestiones técnicas de la confección de los EECC, a saber:

1. No se devengan los ingresos según NIC (Norma Internacional de Contabilidad) 20, que establece que las subvenciones recibidas se reconocen como resultado en la medida de que se hayan efectivamente cobrado y cumplimentado las condiciones ligadas a aquellas, de modo que el reconocimiento de ingreso se compense con los costos relacionados. Esto se puede observar en que la diferencia entre los “Recursos para fines específicos” y los “Gastos de afectación específica” no es igual a cero.
2. El aumento de asociados no se ve reflejado en el Estado de Evolución de Patrimonio Neto. Según artículo 10 de Estatuto: *“Toda persona que quiera asociarse deberá [...] suscribir como mínimo la cantidad de cuotas sociales equivalentes a un salario mínimo, vital y móvil e integrar como mínimo el cinco por ciento (5%) del capital suscrito”*. Esto se puede identificar en que no hay un aumento del capital en el Estado de Evolución del Patrimonio Neto, y sí hay un aumento en la cantidad de personas asociadas según el formulario “Datos Estadísticos”.

3. Se confecciona el formulario de Datos Estadísticos, el cual fue derogado a partir de la publicación de las Resoluciones de INAES Nº 957/2019 y 189/2021 (creación de Informes Socioeconómicos de Cooperativas y Mutuales)

Por otro lado, de los Estados Contables de los ejercicios cerrados el 31/12/2022 (nº 1) y 31/12/2023 (nº 2) podemos analizar las siguientes cuestiones económicas:

1. La totalidad 100% de los ingresos de 2023 (en 2022 no tuvieron ingresos) corresponden a los siguientes subsidios recibidos:
 - Potenciar Trabajo - Socio Productivo
 - Secretaría de Integración Socio Urbana - RENAZEPA
 - Fortalecimiento Redes de Comercialización

Si bien, con esto, más la entrevista y visita realizada a la cooperativa, podríamos entender que la cooperativa funciona como una “Unidad de gestión” de un grupo de unidades domésticas, es importante mencionar que puede llamar la atención que la personería jurídica no tenga ninguna venta facturada, por lo que podría inducir a una fiscalización por parte de las agencias recaudatorias según cada jurisdicción (ARCA a nivel nacional, y ARBA en la Provincia de Buenos Aires).

Por otro lado, del proyecto con la SISU se puede destacar el rol social que tiene, en cuanto a que el objetivo de este proyecto es el de “implementar un relevamiento de familias residentes en zonas periurbanas aledañas a grandes conglomerados urbanos, y en localidades de hasta dos mil habitantes que tengan características similares a las de los Barrios Populares a los fines de desarrollar un diagnóstico sobre las condiciones de habitabilidad de las zonas relevadas”. En este sentido, una Asociación Civil podría ser una figura más acorde.

2. El monto de retribuciones pagadas a sus asociados/as durante el año 2023 fue de \$8.105.240 (en 2022 fueron \$0). Si sólo consideramos el número de miembros al cierre del ejercicio (18 s./ Datos Estadísticos), lo cual sería el mínimo de personas ya que durante el 2023 se registraron muchas altas y bajas (s./ Registro de asociados), nos da que cada asociado obtuvo una retribución mensual de \$37.524.- lo que comprende un 24% del Salario Mínimo Vital y Móvil a diciembre de 2023.

Este dato podría entrar en conflicto con el objeto de una cooperativa de trabajo que es la de proporcionar puesto de trabajo a sus asociados/as, a cambio de una remuneración, según lo establece la definición de cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) *“asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”*

5. Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación

5.1 Asociativismo

La UP tiene como objetivo colectivizar los eslabones de la cadena de producción y comercialización. En este sentido, la mayoría de la producción es proporcionada por cada quinta, organizada por familias o grupos de familias, ya que cada canal de venta presenta características propias.

En el galpón se lleva a cabo la venta al público minorista, se organiza la venta mayorista y se gestiona la operativa general de la cooperativa, centralizando también las solicitudes para uso del tractor.

Además, existe un equipo de prensa que trabaja de manera transversal a todas las ramas del MTE, mientras que la cooperativa está desarrollando su propio espacio.

Particularmente, la presidenta de la cooperativa es la responsable de la Rama Rural a nivel nacional, lo que favorece un buen vínculo entre la UP y el MTE, especialmente en lo que respecta al trabajo que realiza el Movimiento para la atención de contingencias. Entre estas se pueden destacar la atención y acompañamiento para el abordaje de problemas de salud de la persona asociada o de su núcleo familiar. En estos casos, por ejemplo, realizan acciones de intermediación con el sistema público de salud y las necesidades del territorio, para facilitar el acceso.

Otro rol relevante es el de las vocerías, que cumplen un rol trascendental en sintetizar los problemas que surgen en las quintas, en vistas a abordarlos con soluciones integrales. Cabe mencionar, que las vocerías son compuestas en su mayoría por mujeres, lo que representa un cambio significativo, ya que antes de la existencia de la UP, la distribución de roles de género presentaba mayores inequidades. En esta línea la entrevistada destaca que *“las mujeres tenían que pedir permiso a sus maridos para poder hablar en las asambleas”*.

Por otra parte, la Federación, como una asociación de segundo grado, ha sido fundamental para facilitar el acceso a herramientas del Estado tales como operativos de formalización de ANSES y ofrecer oportunidades de formación y capacitación a sus integrantes. Su labor se centra, en gran medida, en visibilizar y promover el uso de servicios públicos de los que históricamente la población rural de la zona ha permanecido marginalizada. De este modo podemos decir que se contribuye a la inclusión social y el acceso a derechos de estos grupos.

A través de alianzas con otras Federaciones, se ha conseguido establecer acuerdos significativos, como la compra de nylon para invernaderos a un precio reducido. Este acuerdo, en colaboración con la Cooperativa de Trabajo Jóvenes en Progreso (Rama de Cartoneros del MTE), no solo optimiza los costos de producción, sino que también fomenta la solidaridad, la integración y el trabajo conjunto en el campo de la Economía Popular.

Es relevante señalar que las relaciones interpersonales observadas en este entorno se caracterizan por un alto grado de cercanía y familiaridad. Estas conexiones, basadas en lazos de parentesco, vecindad y confianza, no solo fortalecen el tejido social, sino que también facilitan la cooperación y el apoyo mutuo, elementos claves para el desarrollo comunitario y la resiliencia frente a los desafíos económicos y sociales.

5.2 Gestión Colectiva

Para la gestión colectiva interna, la UP lleva a cabo asambleas mensuales en las que participan todos los productores y productoras. Estas asambleas no solo fomentan la democracia participativa, sino que también permiten la toma de decisiones colectivas sobre la dirección y las operaciones de la UP. Posteriormente, los y las participantes se organizan en áreas específicas que abarcan aspectos claves como: comunicación, comercialización, administración y relaciones político-institucionales. Cada una

de estas áreas cuenta con instancias de trabajo semanales o quincenales, lo que facilita la especialización y la eficiencia en la gestión.

Este esquema de organización se replica también para las actividades operativas dentro de la UP, garantizando que cada persona integrante tenga un rol activo y significativo en el proceso colectivo. En términos de distribución de ingresos, cada miembro recibe el 90% del precio de su producto, lo que refleja un modelo de economía solidaria y equitativa. El 10% restante se destina al área de comercialización, asegurando el mantenimiento del espacio y la continuidad de las operaciones. Esta estrategia no solo permite el desarrollo sostenible de la cooperativa, sino que también refuerza una reparación económica de quienes producen. Se les proporciona un ingreso justo y estable, diferenciándose de los escasos márgenes que proponen los denominados medianeros, que son los intermediarios tradicionales, que suelen apropiarse de una renta del 50% del precio de venta. A estas prácticas se le adiciona la postergación en los pagos en muchos casos.

Es fundamental resaltar el papel crucial del área de comercialización en la negociación con proveedores de insumos y materias primas, especialmente en un contexto oligopólico. A través de sus representantes, la cooperativa gestiona acuerdos de precios para la adquisición de insumos y materias primas, además de negociar los plazos de cobro con grandes clientes, como los mercados mayoristas. Estos tipos de mercados se caracterizan por imponer sus condiciones sobre los intereses de pequeños productores y productoras, lo cual los afecta más al trabajar aislados.

Dentro de la UP la organización es por regiones según localidad. Cada región cuenta con una persona referente, encargada de recoger y coordinar la demanda de herramientas y maquinarias colectivas (principalmente tractor y camión). Este sistema permite una gestión ordenada del uso y mantenimiento de estas, garantizando que todos los y las miembros puedan acceder a maquinarias vitales para su actividad.

Para facilitar el desarrollo de estas tareas, la Federación, a través del MTE, proporciona asistencia técnica en áreas críticas. Esto incluye la gestión contable, la preparación y armado de Estados Contables, así como la presentación de impuestos y el cumplimiento de la normativa vigente según la Ley 20.337 y las resoluciones de INAES. Además, el Movimiento ofrece apoyo en otras áreas según las necesidades prácticas de la UP, lo que refuerza la capacidad operativa y administrativa de la cooperativa.

6. Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos

La UP ha sido receptora de recursos públicos, tanto a nivel individual como colectivo, desde su constitución como cooperativa de trabajo. Este proceso puede analizarse cronológicamente para comprender su evolución y los impactos en la comunidad.

En la fase inicial, programas como Potenciar Trabajo y el Salario Social Complementario han proporcionado asistencia económica individual, configurando un importante complemento a los ingresos de los integrantes de cada UD.

El Salario Social Complementario, administrado por el MTE, ha actuado como un poderoso incentivo para la integración de más productores a la UP. Esto les ha permitido acceder no solo a un complemento de ingresos, fundamental para amortiguar la baja en la producción por cuestiones estacionales, sino también a una serie de derechos sociales vinculados. La sinergia entre el MTE y la UP resulta crucial para el acceso a políticas públicas, abarcando desde los derechos básicos hasta

programas específicos, como la Asignación Universal por Hijo, que son vitales para el bienestar de las familias involucradas.

Por otro lado, a través del Programa Nexo, que funcionaba como un complemento al Potenciar Trabajo, se destinaban recursos para las personas que realizaban gestiones ante los organismos estatales para la registración y formalización de los integrantes.

Estos Programas no solo contribuyeron a mejorar la situación financiera de productoras y productores, sino que también facilitaron la tramitación del Monotributo Social, lo que garantiza el acceso a cobertura de salud a través de una obra social. Además, permite el cómputo de años de aportes, asegurando así una futura jubilación y el reconocimiento formal como trabajadores ante el Estado.

La UP ha puesto un fuerte énfasis en la alfabetización digital y la inclusión financiera, promoviendo el uso de herramientas como la billetera virtual del Banco de la Nación Argentina. Este enfoque no sólo empodera a las personas en la gestión de sus ingresos, sino que también les brinda habilidades esenciales para navegar en un mundo cada vez más digitalizado.

Las políticas públicas implementadas han facilitado un piso básico para el desarrollo de la vida de cada UD. Este avance ha sido posible gracias a las relaciones comunitarias de parentesco y vecindad, lo que ha facilitado el crecimiento de la entidad, que en 2023 superó los 100 integrantes. Este aumento no sólo ha ampliado la zona geográfica de la cooperativa, sino que también ha diversificado la producción, fortaleciendo su poder de negociación con clientes y proveedores.

En este contexto, se logró acceder a tres políticas públicas trascendentales de índole colectiva para la UP en el año 2023, las cuales han sido fundamentales para consolidar los lazos asociativos y colectivos:

1. Programa Nacional de Inclusión Socio Productiva y Desarrollo Social - Potenciar Trabajo, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación: permitió adquirir un tractor new Holland tt65 doble tracción 0km y un camión Mercedes Benz modelo 710, chasis con cabina (año 2015), junto a balanzas, heladeras y una cámara de frío.
2. Convenio con Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU) y el Relevamiento Nacional de Zonas Estratégicas de Producción de Alimentos (RENAZEPA), proveniente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación: a través de este convenio pudieron mejorar un galpón en un barrio popular de 15x30 mts que oficiara de centro de distribución y comercialización propio de la cooperativa a través de un comodato de uso y goce de terrenos fiscales pertenecientes al Municipio de Luján. Sin embargo, se encuentra el convenio frenado por la dificultad operativa que presenta el organismo debido a la fiscalización y detención de los desembolsos acordados por el convenio.
3. Convenio por el Programa “Mercados de Cercanía” de la Secretaría de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación: este convenio permitió mejorar el traslado de producción de una manera más eficiente a través de la compra de elementos para la distribución, logística y almacenamiento.

Desde el cambio de gestión del Gobierno Nacional el 10 de diciembre de 2023, se ha observado un notable retroceso en el acceso a derechos de los integrantes de la UP. Un caso emblemático de esta situación es el reempadronamiento del Monotributo Social; el Estado Nacional solicitó a más de las 620.000 personas, sumado a los adherentes alrededor de 1.100.000 de personas que poseían el monotributo realizar un reempadronamiento. En caso de no realizarlo antes del 30 de septiembre, el beneficio sería dado de baja. Se estima que sólo 20 personas de la UP han logrado completar este

proceso con éxito, quedando afuera el resto por motivos diversos, que van desde la dificultad de alfabetización tecnológica, topes de facturación bajos para la actividad, desconocimiento de la exigencia, entre otras. Esto limita el acceso a un sector de la población que podría encontrar en esta política pública su única vía hacia la formalización laboral, un aspecto fundamental para mejorar su situación económica y social.

Además, la reconversión del Programa Potenciar Trabajo al Programa Volver al Trabajo o Programa de Acompañamiento Social, ha establecido requisitos excluyentes, estableciendo que: [las personas beneficiarias] se *“les permita alcanzar un nivel de empleabilidad inicial real y mejorar sus oportunidades de inserción laboral”*³. Estos aspectos se sustentan en una mirada que considera que son agentes con carencias formativas y que no realizan ningún tipo de actividad económica.

Otro elemento es el congelamiento del monto del programa en \$78.000 durante al menos dos años, lo que ha provocado una erosión significativa del poder adquisitivo, acentuando la precariedad económica de los beneficiarios y su dependencia de políticas asistenciales.

Asimismo, la eliminación del Programa Nexa, complemento del Programa Potenciar Trabajo, ha resultado en la disolución del área que trabajaba en la defensa de los derechos de los y las productoras. Este desmantelamiento no solo afecta el bienestar individual, sino que también afecta la red de apoyo que la cooperativa había construido, debilitando su capacidad para enfrentar crisis y consolidar el progreso alcanzado. La falta de recursos para atender necesidades básicas y derechos fundamentales puede llevar a un incremento de la vulnerabilidad social, poniendo en riesgo la estabilidad económica y la cohesión de la comunidad productiva.

Este contexto subraya la necesidad de reintegrar y fortalecer políticas públicas inclusivas que reconozcan el potencial de las unidades de producción y promuevan un desarrollo sostenible y equitativo.

En el ámbito de la gestión de recursos públicos, es esencial implementar una serie de recomendaciones estratégicas. En primer lugar, es imperativo agilizar los plazos entre la formulación de proyectos y el efectivo desembolso de fondos. Esta mejora no solo evitaría la pérdida de valor real de las iniciativas proyectadas, sino que también potenciaría la capacidad operativa de las UPs, permitiendo una respuesta más ágil a las dinámicas del mercado.

Asimismo, es necesario reconsiderar las limitaciones del Monotributo Social, que se ha convertido en una fuente de discriminación negativa frente a aquellos que prestan servicios. Los topes establecidos para las UP de la cooperativa resultan inadecuados y, en muchos casos, irrisorios, generando una carga administrativa significativa para mantener los ingresos dentro de estos límites. Esta situación no solo obstaculiza el crecimiento económico, sino que también desincentiva la formalización de actividades productivas. Además, la imposición de requisitos excluyentes, como la prohibición de viajar al exterior, resulta contraproducente, especialmente considerando que muchos integrantes de las UP son migrantes de países limítrofes que podrían requerir desplazamientos.

En contraposición, es importante resaltar que la percepción sobre el uso de herramientas y maquinarias ha sido altamente positiva. Estas inversiones han cumplido los objetivos propuestos, facilitando no solo la producción, sino también el fortalecimiento de la colaboración entre los miembros de la cooperativa. Al fomentar sistemas de uso compartido, se han cultivado prácticas asociativas que enriquecen el tejido social y económico de la comunidad.

Por lo tanto, es fundamental que las políticas públicas se orienten hacia la eliminación de barreras burocráticas y la creación de un entorno favorable para la formalización y el crecimiento de la UP.

³ <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/trabajo/programa-volver-al-trabajo>

7. Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento

Entre los aspectos más destacados de la cooperativa, se resalta su enfoque en dos dimensiones clave: la económica y la de acceso a derechos. En primer lugar, la cooperativa impulsa un crecimiento sostenible desde una perspectiva económica y financiera, orientándose hacia la colectivización de eslabones en la cadena de producción y comercialización. Este enfoque no solo permite la reducción de costos variables, sino que también fortalece la capacidad de negociación de productoras y productores, mejorando su posición en un mercado a menudo dominado por intermediarios.

En segundo lugar, la cooperativa aborda el acceso a derechos básicos, centrándose en las necesidades de una población que ha enfrentado históricamente diversas vulneraciones. La actividad económica, que en este contexto tiende a ser individual o pluriindividual, es decir, UD que comparten espacio de producción (el surco) de manera segmentada, no colectiva, encuentra su fuerza en el carácter asociativo de la UP. La implementación de herramientas y maquinarias de uso comunitario, como el tractor y el camión para la venta mayorista, representa mejoras significativas que no solo optimizan la producción, sino que también fomentan la interrelación y la colaboración, creando un sentido de comunidad y pertenencia.

Es fundamental destacar el rol de la cooperativa como articuladora en la reducción de costos de insumos y materias primas. A través de estrategias de compra colectiva y negociaciones solidarias, se logran acortar los plazos de cobro con clientes mayoristas que, debido a su tamaño, suelen ejercer una presión considerable sobre los productores. Esta dinámica de cooperación no solo genera ventajas competitivas, sino que también fortalece el tejido social y económico de la comunidad.

Además, la cooperativa promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades entre sus miembros, lo que contribuye a un empoderamiento colectivo y a una mayor autonomía. Esta educación práctica, que abarca desde la gestión financiera hasta la comercialización, refuerza la resiliencia de la UP frente a crisis económicas y cambios en el mercado.

En resumen, la cooperativa no solo actúa como un ente económico, sino que también se convierte en un espacio vital de reivindicación social. En este marco, el acceso a derechos fundamentales, la solidaridad y la cooperación emergen como pilares esenciales para construir un futuro más equitativo y sostenible.

Una dimensión destacable es la integración de una perspectiva de bienestar integral, que abarca tanto el desarrollo humano como la inclusión social. En este sentido, la cooperativa considera factores críticos como la seguridad alimentaria y el acceso a derechos esenciales, tales como la obtención de DNI, servicios de salud, seguridad social y la posibilidad de realizar aportes para la jubilación. Esta visión promueve un sentido de pertenencia y empoderamiento en la comunidad, permitiendo que los integrantes se sientan parte activa de su entorno.

Además, la cooperativa se distingue por su compromiso con la inclusión de personas que, en otros espacios laborales, enfrentan barreras significativas. Esto incluye a individuos en situaciones de ruralidad que lidian con obstáculos idiomáticos, geográficos y culturales. Al abrir sus puertas a estas poblaciones vulnerables, la cooperativa fomenta la diversidad y la equidad en el acceso a oportunidades laborales. Por último, es fundamental resaltar el impacto del crecimiento en la participación con perspectiva de género dentro de la cooperativa. En las comunidades migrantes provenientes de países como Bolivia y Perú, las mujeres suelen asumir el rol de administradoras de la economía doméstica. Sin embargo, muchas enfrentan desafíos significativos en la toma de decisiones. La UP ha hecho esfuerzos notables para contribuir a que estas mujeres asuman la representación en los espacios de toma de decisiones, tanto en la UP como en la federación. Este

enfoque no solo transforma las dinámicas de liderazgo, sino que también promueve un cambio cultural positivo hacia la igualdad de género y la inclusión.

Las cuestiones de mejora a tener en cuenta, pueden ser en el siguiente sentido:

1. Desarrollar una estructura de costos variables actualizada y dinámica.
2. Realizar análisis de distribución de costos fijos y punto de equilibrio.
3. Registrar ventas y compras de la contabilidad real, formal y consolidada.
4. Trabajar sobre la estacionalidad y mecanismos anticíclicos.
5. Pensar mecanismos financieros para la inversión para la temporada de frutillas.
6. Trabajar la comunicación interna y externa para sumar ventas.
7. Utilizar herramientas digitales como el registro de personas asociadas en línea y la emisión de recibo de retribución de INAES.
8. Seguir acompañando en las políticas públicas de inclusión y registración de la actividad formal.
9. Adecuar cuestiones técnicas y normativas referidas a los Estados Contables mencionadas en la sección 4.2.

Fotos

