

Ediciones CGCyM  
Otros títulos

Curso de formación básico en  
cooperativismo /Dora Caeiro

Las cooperativas escolares. Su  
historia y legislación en Argentina  
/Alfredo Tisser

Balance social en las cooperativas  
/Martínez-Bialakowsky

FAMUFER /Jorge Caimi

Mutualismo y Mutualidades /Blas  
Castelli

Curso básico de mutualismo  
/Horacio Domínico

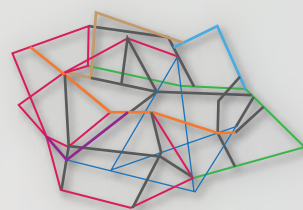
Historia Social del Mutualismo  
Argentino: 1776 – 1955 /Felipe  
Arella

Género y educación en la  
Economía Social. Siglos XX y XXI  
/Celia Gladys López y Felipe  
Arella

Breviario de iniciación  
cooperativa /Horacio Domínico

Aproximaciones a la Economía  
Social /Eduardo Milner - Luis  
Levín - Felipe Arella - Juan Ignacio  
Fariña - Eduardo Fontenla

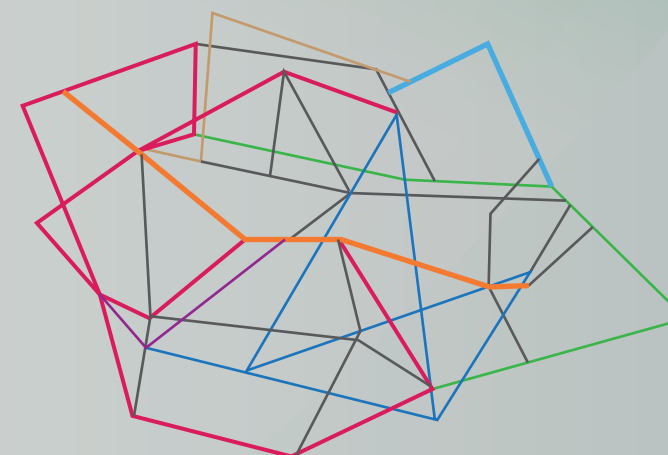
## DERECHO FORMULACIÓN DE PROYECTOS EXPERIENCIAS INVESTIGACIÓN INTEGRACIÓN BALANCE SOCIAL GOBERNANZA EDUCACIÓN UNIVERSIDADES



El Foro de Profesionales tuvo como fin reunir a profesionales de distintos ámbitos, con el objeto de efectuar un abordaje transdisciplinario de la economía social y solidaria. En este sentido desde los organizadores del Foro se consideró que así como la integración es un principio central para el desarrollo de las cooperativas y mutuales, también lo es para los profesionales que asesoran, estudian y/o desarrollan sus actividades en estas entidades. En la actualidad, la complejidad de los problemas y obstáculos que enfrentan para su efectivo desarrollo tanto las cooperativas y mutuales (así como el amplio abanico de entidades y sujetos que conforman la economía social), requieren ser encarados no sólo con la ayuda de profesionales comprometidos, sino con grupos transdisciplinarios que puedan entender y dar respuesta a los mismos. Es por ello necesario profundizar en la formación de los colectivos de profesionales que puedan elaborar respuestas globales a problemas complejos.

FORO DE PROFESIONALES POR LA ECONOMÍA SOCIAL

# FORO DE PROFESIONALES POR LA ECONOMÍA SOCIAL



MARCELA ROMERO - ELIANA VILLAGRA - FERNANDA SIGLIANO  
JORGE BRAGULAT - JORGE NÚÑEZ  
JULIETA ROZENHAUZ - JULIÁN LAGUENS - JUAN PUBILL  
FEDERICO SAGE - MIGUEL BRUNENGO

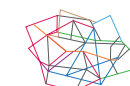
COORDINACIÓN GENERAL: LIC. EDUARDO MILNER / DR. GUSTAVO SOSA

Moderadores:

LILIAN LUCÍA LAPADULA  
LUIS ENRIQUE LEVÍN  
DANIEL SÁNCHEZ SARDÓ

El Primer Foro de Profesionales por la Economía Social fue organizado por el Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina (CGCyM) y la Asociación de Abogados de Buenos Aires (AABA). Consistió en un espacio inicial de encuentro e intercambio de experiencias y perspectivas entre especialistas de diversas disciplinas (licenciados y técnicos en cooperativismo y mutualismo, abogados, economistas, sociólogos, administradores de empresas, ingenieros, contadores, trabajadores sociales, etc.). Su acontecimiento constituye un primer paso hacia un horizonte de articulación y mutuo reconocimiento entre los profesionales que asisten a las entidades de la Economía Social, en favor de su consolidación y desarrollo.

Ediciones  
CGCYM  
CGCYM.ORG.AR



***Foro de profesionales por la economía social***

Jorge Bragulat ... [et al.]

Compilado por Eduardo Milner; Gustavo Sosa

Editado por Santiago José Arella - 1a ed.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la R. A.  
2016.

200 p. ; 21 x 15 cm.

**ISBN 978-987-4145-00-0**

1. Economía Social. 2. Derecho. I. Bragulat, Jorge II. Milner, Eduardo,  
comp. III. Sosa, Gustavo, comp. IV. Arella, Santiago José, ed.  
CDD 330

*La presente obra ha sido posible gracias al apoyo del*

**INAES**

**INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL**

Convenio CGCyM - INAES

Resolución N° 4187/15

**Ediciones CGCyM**

**Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina**

Tel.: 011-4305-7192 / 9954

Estados Unidos 1354

(c1101abb) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

ediciones@cgcy.org.ar

www.cgcy.org.ar

Realización gráfica integral: santiagoarella@gmail.com

Esta obra fue editada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
durante el mes de noviembre de 2016.

Se autoriza su reproducción parcial y/o total.

## INDICE

Prefacio /7

Introducción /11

### Panel 1° - Derecho

Dra. Eliana Villagra (INAES-AABA-CGCyM): *La Mediación: una propuesta viable para la resolución alternativa de conflictos en las entidades de la Economía Social y Solidaria* /19

Dr. Néstor Miguel Rodríguez Brunengo (Juez Nacional): *Justicia y Economía Social* /39

### Panel 2° - Gestión y Formulación de Proyectos

Lic. Marcela Romero (INTI-CGCyM): *Investigación y Formulación de Proyectos en la Economía Social* /51

Lic. Jorge Núñez (INTI-CGCyM): *Gobernanza cooperativa y de otras organizaciones de la Economía Social* /67

Lic. Federico Sage (Proyecto Factorial CTL): *Integración cooperativa: el caso de la Red Metalúrgica Cooperativa* /83

### Panel 3° - Experiencias

Lic. Fernanda Sigliano (Mutual Protección Familiar): *El rol del trabajador social en las mutuales* /105

Lic. Juan Pubill (CGCyM): *El Balance Social y la Participación de los Asociados en las Cooperativas y Mutuales* /115

### Panel 4° - Universidad, Educación y Capacitación

Dr. Jorge Bragulat (UNTREF): *Universidad y Economía Social* /139

Lic. Julieta Rozenhauz y Lic. Julián Laguens (CGCyM-UNSaM): *Enseñar y Aprender en el S XXI. Una propuesta de enseñanza virtual del CGCyM* /149

*Declaración del Foro de Profesionales por la Economía Social* /161

## PREFACIO

En el año 2009 la Comisión Directiva de la Asociación de Abogados de Buenos Aires (AABA) hizo lugar a la solicitud de un grupo de socias y socios de la institución, creando la Comisión de Economía Social. De esta forma, la AABA reafirmaba una vez más su compromiso con la sociedad, honrando uno de los ejes de sus estatutos: el de propender al progreso de la legislación en general a fin de que responda a las necesidades del país. Se reconocía de esta forma al sector del derecho que estudia la economía social y sus entidades, principalmente las cooperativas y mutuales, ambas de larga tradición en nuestro país.

Desde su creación, en la comisión confluyó la presencia de profesionales y estudiantes del derecho de diversas áreas, vinculados al cooperativismo de trabajo, de vivienda, de crédito, de consumo y provisión de servicios, así como también al mutualismo y el asociacionismo. Pero también honraron con su presencia y jeraquizaron a la comisión contadores, economistas, ingenieros, licenciados en cooperativismo y mutualismo, entre otros profesionales, así como dirigentes y asociados de entidades del sector cooperativo y mutual. También es importante destacar que la comisión se ha ido nutriendo con profesionales que realizan sus tareas tanto en el ámbito privado como en el sector público.

Todo esto hizo que en nuestra comisión se enriqueciera el debate jurídico, al poder contar con el aporte de profesionales de otros ámbitos del saber, siendo en todas las ocasiones la economía social y solidaria objeto central de análisis.

Por todo ello, cuando se le propuso a la Comisión Directiva de la Asociación de Abogados de Buenos Aires organizar el Foro de Profesionales por la Economía Social junto con el Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina, la aprobación de la actividad fue unánime. Un paso previo a ello fue el convenio suscripto entre ambas entidades en el año 2015, el cual terminó de formalizar años de vinculación y encuentros.

El Foro de Profesionales tuvo como fin reunir a profesionales de distintos ámbitos, con el objeto de efectuar un abordaje transdisciplinario de la economía social y solidaria. En este sentido desde los organizadores del Foro se consideró que así como la integración es un principio central para el desarrollo de las cooperativas y mutuales, también lo es para los profesionales que asesoran, estudian y/o desarrollan sus actividades en estas entidades.

En la actualidad, la complejidad de los problemas y obstáculos que enfrentan para su efectivo desarrollo tanto las cooperativas y mutuales (así como el amplio abanico de entidades y sujetos que conforman la economía social), requieren ser encarados no sólo con la ayuda de profesionales comprometidos, sino con grupos transdisciplinarios que puedan entender y dar respuesta a los mismos. Es por ello necesario profundizar en la formación de los colectivos de profesionales que puedan elaborar respuestas globales a problemas complejos.

En este sentido, el Foro fue un punto inicial de una serie de encuentros y actividades en donde el rol de los profesionales en el desarrollo de la economía social, el cooperativismo y el mutualismo está siendo evaluado y analizado desde una mirada que comprenda

las distintas necesidades del sector: efectivamente, las entidades de profesionales que han organizado el Foro entienden que el rol de los profesionales no puede ser considerado sin tener en cuenta las reales necesidades de las cooperativas y mutuales de los diversos puntos del país. Es por ello que la agenda de temas presentados en la jornada del 22 de agosto de 2016 debe ser una agenda que el sector de la economía social debe hacer propia.

Es necesario continuar en este camino, procurando tener una mirada transdisciplinaria de los problemas, pensando en la formación de los profesionales que trabajan por y para la economía social y sus organizaciones. Para ello es necesario contar con la participación activa de las entidades y colegios profesionales, de las Universidades y de los centros de estudio especializados en economía social. Fundamental es el rol del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y de los órganos provinciales competentes en materia cooperativa y mutual apoyando las instancias de formación y capacitación de profesionales de todos los ámbitos que brinden servicios y trabajen en dichas entidades. Y, por supuesto, todo esto no tendría sentido si las propias cooperativas y mutuales no asumen una participación activa en lo que hace al desarrollo de los profesionales que las asisten.

Finalmente, es necesario destacar la tendencia cada vez mayor de profesionales de diversos sectores que conforman cooperativas y mutuales para realizar su trabajo y para procurar la obtención de servicios que optimizan su labor profesional y su propia vida. Esta tendencia merece ser rescatada, apoyada y fomentada, pues el compromiso de estos profesionales para con la economía social ya no sólo se plasma en el ámbito laboral sino en la práctica misma de la autogestión, la solidaridad y la ayuda mutua.

Los miembros de la Comisión de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social de la Asociación de Abogados de Buenos Aires celebran la realización del Foro de Profesionales por la Economía Social como una actividad estratégica para el desarrollo de la economía social, de la cual se sienten orgullosos de haber participado, agradeciendo al Colegio de Graduados haber confiado en la AABA a la hora de encarar la organización de este evento. El agradecimiento es extensivo a todos los participantes del Foro, expositores, autoridades, moderadores y público asistente; y por supuesto, a todos aquellos que con su trabajo hicieron posible que en la jornada del 22 de agosto de 2016 hayamos podido contar con una actividad de lujo, la que ya está siendo replicada en distintos puntos del país.

***Dr. Gustavo Alberto Sosa***

Presidente de la Comisión de Derecho Cooperativo, Mutual y  
de la Economía Social, y Solidaria de la  
Asociación de Abogados de Buenos Aires

# INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Buenos días a todas y todos los participantes. Es un hecho histórico, como decía un dirigente cooperativista, poder integrar profesionales de distintas disciplinas para ponernos de acuerdo en que nosotros, en cada una de nuestras funciones, no tenemos todo el saber, y es una necesidad objetiva que tenemos que compartirlo para ser más efectivos.

Parto de esta reflexión, porque cada disciplina tiene una perspectiva para encarar los procesos, y justamente si hay algo que nos plantea la Economía Social como gran desafío, es su nivel de complejidad y de pensamiento, que lleva a muchas personas y organizaciones a asociarse, a integrarse y a participar de espacios formales y no formales de la economía. Sin embargo lo hacen en condiciones de cierta debilidad y con enfoques muy diversos. Esta realidad compleja ha hecho que prácticamente la Economía Social despliegue una energía, un volumen de trabajo, de aportes no solo económicos sino de carácter al capital social, que es esa red y esa fuerza de vinculación que sostiene, se nota y se hace más visible en los procesos de crisis; pero que también está invisibilizada en muchos casos en el conjunto de la sociedad.

---

<sup>1</sup> El texto a continuación constituye la transcripción completa de las palabras de apertura del Lic. Luis Levín durante el Foro de Profesionales por la Economía Social.



En esto somos autocríticos porque también pertenecemos al mismo conjunto, como muchos profesionales, dirigentes sociales y políticos que desconocen la naturaleza propia de este tipo de organizaciones a las que se las compara a veces con empresas de mercado, o bien se las iguala con niveles de excelencia que resultan complejos difíciles de poder acceder.

Este foro tiene un triple objetivo:

El primero es acercarnos entre nosotros y reconocer que para llevar adelante las organizaciones de la economía social, para que puedan ser virtuosas, sustentables en el tiempo, requieren de un apoyo profesional calificado, y para tenerlo no basta la formación de grado. Hay que continuar toda la vida trabajando en la formación y en modo multidisciplinario, y para eso los Consejos Profesionales y los Colegios de Graduados ofrecen ese espacio, esa puerta abierta, porque se nutren de ese permanente conocimiento que se va recreando a través del tiempo.

El segundo gran objetivo es poder tomar las buenas prácticas y darles visibilidad. Hay muchos ejemplos exitosos pero no son conocidos, no son visibles. Por eso parte de los paneles que hemos propuesto para esta Jornada están destinados a mostrar esos logros, que no son producto de la casualidad sino justamente de esta articulación ordenada de fuerzas que han permitido superar las vallas y dificultades dando nuevas oportunidades.

Y el tercero es crear un grupo de confianza y amistad, por-

que las organizaciones las forman las personas. Si no se genera ese vínculo entre las personas, las organizaciones por sí solas no pueden. No es solo la naturaleza jurídica la que genera el vínculo asociativo sino también el ánimo y la vocación subjetiva, el querer estar y participar con el otro.

Las Instituciones como el CGCyM, que va a cumplir 50 años en estos días (mucho más antigua es la Asociación de Abogados) y con la presencia de otros profesionales que veo aquí de otras disciplinas, por ejemplo de la ingeniería o de las ciencias sociales o de las llamadas ciencias duras, vamos a ir por fin articulando un espacio en este foro que intente dar continuidad. Por eso son todos muy bienvenidos y bienvenidas.

Esperamos mucho de este primer paso y quedamos sumamente agradecidos a la Asociación por habernos brindado tan cálidamente este entorno. Así que formalmente damos por inaugurado el Foro, y durante toda la Jornada vamos a ir enriqueciéndola hasta llegar al borrador que llamamos “Declaración”, que es nuestra propuesta de resultado de este trabajo del día.

Un aplauso para todos ustedes y un agradecimiento enorme porque se han tomado el trabajo de venir y esperemos que sea fructífero el evento.

***Lic. Luis Enrique Levín***

Presidente del Colegio de Graduados en Cooperativismo  
y Mutualismo de la República Argentina (CGCyM)

# FORO DE PROFESIONALES POR LA ECONOMÍA SOCIAL

22 DE AGOSTO DE 2016  
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

ORGANIZADORES

AABA - CGCYM

COORDINACIÓN GENERAL: EDUARDO MILNER Y GUSTAVO SOSA

## PROGRAMA

10,00 A 10,30 HORAS: ACREDITACIONES

10,30 A 11,00 HORAS: APERTURA (AUTORIDADES CGCYM Y AABA)

11,00 A 12,00 HORAS: PANEL 1° — DERECHO (MODERADOR: DANIEL SÁNCHEZ SARDÓ)

- DRA. ELIANA VILLAGRA: MEDIACIÓN
- DR. NÉSTOR MIGUEL RODRÍGUEZ BRUNENGO: JUSTICIA Y ECONOMÍA SOCIAL
- DR. OSCAR MAZOVER: COOPERATIVAS DE VIVIENDA

12,00 A 13,00 HORAS: ALMUERZO

13,00 A 14,00: PANEL 2° — GESTIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS (MODERADOR: EDUARDO MILNER)

- LIC. MARCELA ROMERO (CGCYM): INVESTIGACIÓN + FORMULACIÓN DE PROYECTOS
- LIC. JORGE NÚÑEZ (CGCYM): GOBERNANZA COOPERATIVA
- LIC. FEDERICO SAGE (PROYECTO FACTORIAL CTL): RED METALÚRGICA

14,00 A 15,30: PANEL 3° — EXPERIENCIAS (MODERADOR: LUIS LEVÍN)

- LIC. ANTONIO BUCCI (COOPERATIVA CRISTAL AVELLANEDA): GERENCIAMIENTO
- DR. GUSTAVO GIL (INTI): ENERGÍAS RENOVABLES
- LIC. FERNANDA SIGLIANO (MUTUAL PROTECCIÓN FAMILIAR): EL ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LAS MUTUALES
- LIC. JUAN PUBILL (CGCYM): EL BALANCE SOCIAL Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LAS COOPERATIVAS Y MUTUALES

15,30 A 16,00: CAFÉ

16,00 A 17,00: PANEL 4° — UNIVERSIDAD, EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN (MODERADOR: LILIANA LAPADULA)

- DR. JORGE BRAGULAT (UNTREF): PRÁCTICA PROFESIONAL EN ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL
- LIC. RODOLFO PASTORE (UNQUI): ROL DEL PROFESIONAL EN LA ENCUBADORA DE PROYECTOS
- LIC. JULIETA ROZENHAU Y LIC. JULIÁN LAGUENS (CGCYM — UNSAM): IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL

17,00 A 18,00: ASAMBLEA — INTERCAMBIOS — LECTURA Y APROBACIÓN DE DECLARACIÓN DEL FORO (DRA. ELEONORA FESER)

18,00 A 18,30 HORAS: CIERRE

# FORO Economía de PROFESIONALES Social

*por la*

Derecho  
Gestión y  
Formulación  
de Proyectos  
Experiencias  
Universidad,  
Educación y  
Capacitación



22 de Agosto de 2016 de 10 a 19 horas  
Uruguay 485 3° Piso – Ciudad Autónoma de Buenos Aires



**PANEL 1**  
**DERECHO**

**DRA. ELIANA VILLAGRA**  
**DR. NÉSTOR MIGUEL RODRÍGUEZ BRUNENGO**

# LA MEDIACIÓN: UNA PROPUESTA VIABLE PARA LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

*Eliana M. Villagra*<sup>1</sup> (elianamvillagra@gmail.com)

## Introducción

Una de las premisas para lograr la armonía y una buena convivencia en el seno de una familia, un grupo, una comunidad o en la sociedad, es la existencia de una buena relación comunicacional entre quienes la componen, donde el respeto y el reconocimiento del “otro” resultan elementos fundamentales.

Es cierto que el “conflicto” es inherente a la vida en sociedad y acontece más veces de las que imaginamos ocasionando lucha, tensión, fricción y enfrentamientos que destruyen las relaciones. Sin embargo el conflicto en sí mismo no comporta una situación necesariamente negativa, dado que en ocasiones comporta un medio para lograr cambios positivos y/o aprendizajes que mejoran la comunicación entre las personas.

---

<sup>1</sup> Abogada - Mediadora; Maestranda en la Maestría de Derechos Humanos (con orientación en políticas públicas) UNLa-CELS-Univ. de York; Asesora Legal en el INAES Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social -Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Docente colaboradora en el Centro de Estudio de Economía Social CEES-UNTREF, Universidad de Tres de Febrero; Investigadora en el Proyecto “Potencialidades y desafíos de la Economía Social o Popular. Análisis de experiencias productivas en el AMBA, 2008-2015”, del Instituto de Producción, Economía y Trabajo, UNLa Universidad Nacional de Lanús, Argentina.

Las entidades de la ESS, no están exentas de los conflictos, y la escalada del mismo puede llegar a desencadenar situaciones irreversibles con costos significativos para toda una organización, y si hablamos de entidades con gran incidencia local las situaciones pueden llegar a comportar un foco de conflicto social y económico de mayor envergadura.

La legislación Argentina vigente en materia de Cooperativas y Mutuales, no prevén ni hacen referencia a mecanismos o formas alternativas de resolución de conflictos, aunque nada impide que en los propios estatutos sociales y/o reglamentos se incorpore alguna de las formas existentes ya sea el arbitraje, la mediación o la conciliación.

En lo particular considero que la alternativa de la Mediación podría ser la herramienta apropiada para facilitar entre los asociados el camino a posibles entendimientos y hasta de acuerdos internos o externos de la entidad, siempre y cuando la temática a tratar sea objeto mediable, y su tratamiento no entorpezca las funciones de control y fiscalización que le compete al Estado.

El presente trabajo tiene por finalidad presentar a la Mediación como una alternativa válida y viable para resolver conflictos de manera no adversarial en las entidades de la ESS, facilitando y preservando la dinámica intrínseca de las organizaciones sociales, a través de la comunicación asistida de un tercero neutral que ayudará a los asociados a encontrar la solución más satisfactoria a sus intereses y necesidades.

## **I. Mediación: ¿qué es y para qué sirve?**

La Mediación constituye un proceso no adversarial para resolver conflictos, que junto a la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades (Folger y Taylor, 1994).

El proceso se caracteriza por ser voluntario, flexible, confidencial, informal -aunque guarda cierta formalidad pero no tan rígida y burocrática como el juicio-, y donde la colaboración mutua, la auto-composición de las partes, el respeto y la mirada al futuro, resultan primordiales a la hora de su puesta en marcha.

El eje del proceso se basa principalmente en la relación comunicacional existente entre las partes, mediante el cual se busca propiciar diálogos constructivos, crear campos de interlocución, reconstruir vínculos, crear espacios de inclusión, respetar las diferencias, tender redes y construir puentes (Nató, Rodríguez Querejazu y Carbajal, 2006). Distintas disciplinas dieron aportes significativos para comprender los procesos comunicacionales a lo largo del Siglo XX y conjuntamente fueron creando muchas de las técnicas y herramientas que actualmente se utilizan en la Mediación.

Como sostiene Mariainés Suares “Todas las escuelas de mediación comparten la idea de que la mediación es un proceso comunicacional, conversacional y discursivo”, donde el tercero neutral facilita la participación, el protagonismo de las partes, abriendo al diálogo de manera tal que permita la construcción de una historia alternativa (Sara Cobb, 1995).



La práctica deconstructiva del discurso (existiendo tantos discursos como partes intervinientes), permitirá e intentará mover a las partes de las denominadas “posiciones”<sup>2</sup> para luego atender a “los intereses”<sup>3</sup> y necesidades que subyacen de los relatos (Fisher y Ury, 1991).

Existen varias teorías y modelos que han realizado aportes valiosos y significativos para Mediación, donde la comunicación y el lenguaje comportan un integrador social o un vehículo en la interacción social que orientan hacia la comprensión y hacia el acuerdo intersubjetivo.

## **II. Acerca del Conflicto.**

Como se expresó en la introducción, el Conflicto no comporta en sí mismo algo negativo o algo positivo, sino que muchas veces resulta ser el disparador de cambios y una oportunidad de aprendizajes (Nató, Rodríguez Querejazu, Carbajal, 2006).

El Conflicto es un proceso co-construido por las partes y las actitudes que cada una tiene frente al mismo se conforman de creencias, supuestos, experiencias y realidades de vida diferentes.

---

2 La posición refiere a un estado que se defiende, un frente, una afirmación con la que viene cada parte a la mediación comportando un lugar del cual se aferran fervientemente. Ury define como posición a las afirmaciones, solicitudes y ofertas que las partes hacen durante una negociación ( Ury, 1993)

3 Las necesidades y los intereses son las motivaciones que se encuentran detrás de las posiciones, y que constituyen lo que las partes en conflicto están tratando de conseguir. Ambas comportan la respuesta a la pregunta fundamental : ¿Qué es lo que realmente desea? ( Acland, 1997)

En las mediaciones se hace referencia a conflictos “interaccionales”<sup>4</sup> complejos, donde predominan las interacciones antagónicas que resultan de las divergencias percibidas de intereses o creencias de las partes, a partir de los cuales se pueden realizar diversas clasificaciones del conflicto. Ello resulta de suma utilidad para el Mediador a la hora de elegir el tipo de modelo de mediación que se aplicará y las técnicas a utilizar (Rutemberg, 2003).

Otra clasificación del conflicto permite manifestar distintos niveles del mismo, como el “intrapersonal” que se desarrolla en uno mismo; el “interpersonal” que se refiere a conflictos en relación con dos o más personas; el “intragrupal” que se desarrolla en el interior de un mismo grupo producto de las relaciones, distribución de poder, recursos, etc; y el “intergrupal” que refiere a conflictos externos entre coaliciones o grupos de poder que refiere a la distribución o uso de recursos materiales o simbólicos de carácter público.<sup>5</sup>

Lo cierto es que en el fenómeno del conflicto se establece una interrelación compleja y dinámica frente a la cual el mediador debe saber descifrar para poder realizar una intervención positiva en las relaciones entre los individuos o grupos de individuos, de tal manera que al analizar las condiciones de posibilidad de abordaje del conflicto, mediante el cual se puedan visibilizar entre otras: la incompatibilidad de intereses; escasas de respeto mutuo; falta de capacidad para reconocer las diferencias y aceptarlas; representaciones negati-

---

4 Las interacciones son acciones que se dan dentro de una relación, por ejemplo entre padre-hijo, y en la misma convergen formas de pensar, formas de actuar y formas de sentir. (Rutemberg, 2003)

5 Clasificación desarrollada en el Manual “Conflicto y Desarrollo” de la Fundación Cambio Democrático, julio 2006.

vas; disfuncionalidad de la comunicación; cuestiones alrededor del poder; etc. (Nató, Rodríguez Querejazu, Carbajal, 2006).

### III. Distintos tipos de mediación

Diversos factores y variables intervienen en el fenómeno del Conflicto y frente al cual el Mediador deberá adoptar las técnicas más convenientes para cada caso. Según el contexto en el cual se desarrolle la relación conflictiva, podemos encontrar: la prejudicial; la familiar; la comunitaria; escolar, empresarial u organizacional; internacional, entre otras.

En la Argentina la *Mediación Prejudicial* es obligatoria desde fines de los '90 y se la vincula al sistema de justicia llevándose a cabo como una etapa previa a todo juicio. Tanto la Ley 24573 y su sustitutiva la ley 26589 han instituido con carácter obligatorio la mediación previa en temas relacionados con la materia Civil y Comercial referentes a problemáticas familiares; responsabilidad civil, propiedad horizontal y otros temas civiles; conflictos comerciales, propiedad intelectual e intelectual y otros. También se contempló el Servicio Institucional de Mediación y Servicio de Asistencia Jurídica que compete a temáticas relacionadas con población en situación de vulnerabilidad social y que no pueden tener acceso fácil a la justicia<sup>6</sup>, y se especificó en el artículo 5° aquellas materias que quedan excluidas de la Mediación Prejudicial.<sup>7</sup>

---

6 Se crea como autoridad de aplicación la Dirección nacional de Métodos Alternativos de Resolución de conflictos, hoy denominado como Dirección Nac. De Mediación y Promoción de Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, que depende del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

7 El Artículo 5 de la Ley 26 589 se enumeran entre las materias no tratables en media-

La finalidad de este nuevo sistema para resolver conflictos de manera no adversarial, fue y es facilitar el acceso a la justicia, descongestionar los tribunales, reducir la demora y el costo judicial, y acrecentar la participación de la sociedad en la resolución de conflictos. La efectividad de la implementación del sistema permitió y permite reducir el coste económico tanto de las personas que buscan solucionar sus situaciones frente a la justicia, como la reducción de causas en las que los montos reclamados no son tan altos como para tener que ir a juicio, democratizando de tal manera la posibilidad del reclamo y su satisfacción.

Ahora bien, nuestra legislación no se encarga de definir o contemplar cada uno de los tipos de mediación (salvo la mediación Familiar<sup>8</sup>) sino que el Mediador al momento de abordar la temática es quien deberá seleccionar técnicas y postulados, los que se basan en distintas concepciones y metodologías traídas de otras disciplinas.

Existen diversos desarrollos teóricos acerca de la mediación, y entre ellos se encuentra el *Modelo Tradicional lineal* que proviene de la Escuela de Harvard que toma la negociación asistida o “negociación colaborativa” como técnica, focalizándose en la búsqueda del acuerdo entre las partes basándose en los intereses. El mediador es un facilitador de la comunicación que mediante la mirada puesta en el

---

ción: Causas penales; acciones de separación personal y divorcios; nulidad del matrimonio; filiación y patria potestad, salvo aquellas cuestiones patrimoniales derivadas de estas temáticas; Procesos declaración de incapacidad y rehabilitación; causas en que el Estado Nacional fuere parte; amparos, hábeas corpus o interdictos; medidas cautelares; diligencias preliminares y prueba anticipada; Juicios sucesorios y voluntarios; concursos y quiebras; causas que tramiten ante la Justicia Nacional del Trabajo ya que las mismas deben pasar por Conciliación Laboral Obligatoria.

8 La Mediación de Familia se incorpora como procedimiento especial mediante la Ley 26 589, y en el artículo 31 se mencionan las temáticas tratables e incluidas en este campo. En el artículo 33 se dispone la creación del Registro Nacional de Mediadores de Familia.

futuro se enfoca en lograr un acuerdo, disminuyendo las diferencias entre las partes, aumentando las semejanzas, los valores y los intereses que representan el deseo real de cada parte en la negociación. En las tratativas por llegar a un acuerdo entre las partes, también se analizan aquellas opciones que son posibles negociar y se consideran las alternativas existentes a la negociación tratada (MAAN)<sup>9</sup>.

Otro Modelo es el *Transformativo o Lineal* (Bush y Folger , 1996) que contribuye centrandó su enfoque en el conflicto buscando transformar la relación entre las partes. Para ello se trabaja sobre el “empowerment” o empoderamiento de cada una de las partes, legitimándolas y dándoles una participación activa donde el reconocimiento del otro como co-protagonista de la relación y ayuda a la transformación de la misma.

El *Modelo Circular-Narrativo* propuesto por Sara Cobb, aporta elementos y técnicas para utilizar en la Mediación, entre las que encontramos: la legitimación de las personas, técnicas de reformulación, re-encuadre y la connotación positiva; preguntas circulares, las técnicas de la externalización que permite a las personas salir de sus discursos dominantes; entre otras que son tomadas de la Terapia familiar sistémica. El modelo tiene como fundamento que las personas llegan a la mediación con una historia construida, rígida y mediante el proceso se trata de desestabilizar a la persona de la historia narrada para co-construir una historia alternativa y consensuada desde un lugar de legitimidad de cada participante. (Marinés Soares, 1996)

Otras técnicas que se toman son las extraídas de la Teoría General de los Sistemas –TGS-, que trabaja en problemas de una complejidad

---

<sup>9</sup> MAAN, Mejor Alternativa para un Acuerdo negociado (Fisher y Ury, 1991).

organizada, y donde se parte de la necesidad de analizar y sistematizar las relaciones organizacionales. Así se considera que los sistemas humanos son sistemas abiertos o sea que son sistemas que están en interacción con el medio que los rodea. Entre las propiedades que tiene el sistema abierto se encuentran: la equifinalidad, que incorpora la idea de proceso como algo fundamental en relación con los resultados; la negentropía, que se aplica en los sistemas vivientes a diferencia de la entropía que es la medida de desorden aplicable en el mundo inanimado; la información que es como la energía en los sistemas cerrados de la física tradicional que se mueve; y la retroalimentación trata de información que sale y vuelve a entrar. Y del Construccinismo Social, aquellas técnicas que intentan explicar cómo las personas llegan a describir, explicar o dar cuenta del mundo en el que viven (Marinés Suárez, 1996)

Estos modelos tradicionales y sus técnicas son los que se suelen adoptar para el abordaje de conflictos interaccionales entre dos o más personas donde predominan las interacciones antagónicas. Sin embargo, algunos autores sostendrán que ciertos conflictos no siempre tienen por elemento central la incompatibilidad, la divergencia o el antagonismo entre los intereses o los objetivos de las partes, sino que el conflicto se presenta en ámbitos complejos donde los factores que lo constituyen son de diversa índole y hasta propios del mismo contexto en el que esta relación se desarrolla (Nató, Rodríguez Que-rejazu, Carbajal, 2006).

La *Mediación comunitaria o social*<sup>10</sup> aborda conflictos que se desarrollan en el ámbito social o comunitario, donde suelen aparecer de modo eruptivo y violento con distinta intensidad y en ocasiones emergen por causas sostenidas en la falta de justicia o sustentadas en situaciones injustas, por lo que la judicialización de muchos de los conflictos ocasiona perjuicios irreparables (Nató, 2005). Comporta una herramienta para intervenir en los conflictos desarrollados en el ámbito social urbano en general y en algunos casos en contextos particulares, distinguiendo para ello una clasificación del conflicto en tres grandes grupos: *Conflictos en la comunidad*, *Conflicto público* y el *Conflicto Intercultural*. El primero se caracteriza por la cualidad y la intensidad de los vínculos interpersonales en el marco de relaciones marcadas por la interdependencia recíproca, se puede ver reflejado en conflictos vecinales y urbanos. El *Conflicto público* son aquellos que resultan de “interés público”, por el número de actores (organismos-

---

10 En la Argentina durante un corto lapso de tiempo existió el Registro Nacional de Mediadores Comunitarios, el cual había sido creado mediante la Resolución 54/99 del hoy Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, hasta su derogación por la Res. 86/2000. En el Anexo I de la Res. 54/99 se realizaba toda una fundamentación sobre la necesidad de fomentar en el ámbito comunitario la difusión y el aprendizaje de los medios alternativos de resolución de conflictos como “una herramienta de pacificación capaz de fomentar acciones que colaboren en la formación de relaciones sociales basadas en valores de armonía y convivencia pacífica”. Se había concebido a la Mediación Comunitaria como un procedimiento que fomentaba la constitución de redes informales que fortalecen el entretejido social y donde el Programa de Formación de mediadores Comunitarios se orientaba a brindar los conocimientos y habilidades necesarios para el ejercicio de una función con alto compromiso social. Si bien la intención, los propósitos y los objetivos del programa fundamentan su importancia con el compromiso social de fomentar la resolución alternativa de conflictos en las comunidades, lo cierto es que el Registro Nacional de Mediadores Comunitarios actuaba bajo el ámbito del Ministerio de Justicia de la Nación y la mayor cantidad de injerencias se realizan en localidades alejadas del Gobierno Nacional, más precisamente en localidades provinciales. Por ello, y teniendo en cuenta el ámbito en los cuales se desarrollaba la mediación comunitaria se entendió que el registro nacional devenía innecesario para la práctica sustancial. (Considerandos de la Res. 86/2000 MJy DHN). Sin embargo, y a pesar de la derogación del registro, la Mediación Comunitaria en la Argentina sigue considerándose como un instrumento apto para facilitar la solución de conflictos interviniendo en la multiplicidad de situaciones que se presentan y expresan en el espacio Público.

mos gubernamentales o no, asociaciones vecinales, empresas comerciantes) y/o por los intereses involucrados o bien por la repercusión que tiene en el conjunto social. Y en lo que respecta al *Conflicto Intercultural*, es donde las diferencias culturales pueden ser la base o fundamento del conflicto donde se refleja una falta de reconocimiento por el otro (Nató, Rodríguez Querejazu, Carbajal, 2006).

El propósito de la Mediación Comunitaria es dotar a los protagonistas de la comunidad local de habilidades sociales, de herramientas y conocimientos que permitan generar cambios en las relaciones sociales y fortaleciendo a la misma comunidad. Para ello se proponen estrategias de abordaje más complejas donde se contemplan nuevos *ejes conceptuales* como: la acción colectiva, actores colectivos, minorías colectivas, liderazgos sociales, el fortalecimiento comunitario, representaciones sociales, identidad social y las redes sociales, y se utilizan *ejes metodológicos como*: el diagnóstico, el equipo de mediación, la visión del conflicto, los objetivos y las estrategias.

La primera intervención que se debe realizar antes de poder establecer el modo de abordaje del conflicto, es el realizar un primer contacto o entrevista social con la situación particular y realizar un diagnóstico o evaluación del mismo, identificando los problemas y las necesidades existente en la comunidad, para luego determinar las estrategias y proceso a seguir. Siendo que se trata de procesos complejos y dinámicos, la intervención deberá contar con: la conformación de equipos sólidos; hacer convocatorias inclusivas y ampliar, legitimar a los participantes individuales o grupales; tener en cuenta el papel de los medios de comunicación como actores o eventuales actores del conflicto; verificar el tipo de conflicto (cualidad, intensidad y dimensión), conformar equipos que acompañen a grupos particulares; conocer todos los recursos que existen en el contexto de



actuación para poder orientar y derivar en forma adecuada; búsqueda de intereses que sean aceptados por todos los sectores; verificar el tipo de proceso participativo de diálogo para el conflicto planteado, entre otros. (Nató, Rodríguez Querejazu, Carbajal, 2006).

En esta línea también se utiliza la técnica de la *Facilitación* y los *Procesos Colaborativos*<sup>11</sup>, ambos basados en el fortalecimiento de la democracia donde el aumento de la participación ciudadana posibilita el desarrollo de la comunidad mediante el dialogo social.

La técnica de la *Facilitación* permite trabajar en un grupo ayudando a deliberar y discutir ideas a fin de lograr resultados consensuados orientados a alcanzar objetivos que se preestablecen. Así la tarea del facilitador o de los facilitadores se enfoca en que las partes interactúen y los ayuda a que se concentren en el contenido de la reunión. Con el objetivo de facilitar el proceso las técnicas y metodologías utilizadas posibilitan la generación de una sinergia grupal como una función catalizadora de las ideas que surgen del mismo grupo de trabajo. Así mediante un “Plan de Trabajo” se llevará a cabo un proceso que se dividirá en tres fases: Construcción de la base donde predominan los pensamientos divergentes; Exploración de Opciones de Solución, que será la zona de integración de ideas; y Búsqueda de acuerdos o Fase de Pensamiento convergente.

Por su parte los *Procesos Colaborativos* “se utilizan para lograr que las personas que tienen distintas perspectivas sobre una situación o confrontación de intereses diferentes, se pongan de acuerdo de

---

<sup>11</sup> La Fundación Cambio Democrático presenta estas herramientas en su Manual sobre “Conflicto y Desarrollo” como técnicas prácticas para trabajar con el conflicto de orden público y social. (2006)

manera participativa”, a diferencia de la Facilitación que permite administrar reuniones de manera productiva. El *Proceso Colaborativo* comporta un proceso de construcción de consensos y se suele utilizarse en situaciones donde personas y organizaciones están en conflicto público o social, y necesitan llegar a una solución, o bien pueden estar sin conflicto pero necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo en común. La “Planificación Colaborativa” divide al proceso colaborativo en cuatro etapas: Evaluación Inicial de la Situación; Diseño de Proceso; Conducción del Proceso; y el Monitoreo de los resultados alcanzados.

En estas dos técnicas, las cuales contemplan el “plan de trabajo” y la “planificación colaborativa”, comportan un diseño primordial y esencial para llevar adelante el proceso en etapas, lo que ayuda a fortalecer el diálogo entre las partes y el entretejido social con la finalidad de facilitar la búsqueda de una solución alternativa al conflicto de manera conjunta.

#### **IV. Mediación en las entidades de la ESS.**

Como se dijo, la legislación Argentina en materia Cooperativa y Mutuales no expone ni propone métodos alternativos de solución de conflictos, aunque nada impide que dentro de los mismos estatutos sociales de las entidades se contemple la posibilidad de su utilización para los casos particulares.

Tanto en la Ley 20.337 y 20.321, legislación de Cooperativas y Mutuales respectivamente, se hace referencia a las sanciones de las que pueden ser pasibles los asociados y las entidades sociales por cometer

infracciones contra el estatuto, reglamentos y legislación en la materia o bien por otro tipo de irregularidades. Y para aquellos casos que presenten conflictos internos y/o externos a la entidad, el actual órgano de control y fiscalización de cooperativas y mutuales denominado INAES<sup>12</sup> cuenta con un sistema de denuncias que permite que los asociados, terceros y organismos de control puedan realizarlas, con la consecuencia que mediante dicha denuncia se generen posibles inspecciones que tramitarán bajo actuaciones administrativas sumariales.

Según datos relevados por la Auditoría General de la Nación, el INAES tiene una considerable demora en el tratamiento y resolución de trámites y actuaciones administrativas referentes a los procedimientos de control y fiscalización<sup>13</sup>, lo que deja entrever algunas deficiencias en el sistema que no permiten cumplir con los objetivos y funciones propuestos. Esto provoca en cierta forma que los procedimientos administrativos terminen burocratizándose bajo un sistema que degenera la estructura y las funciones del órgano de control.

Pero el INAES no es el único organismo o aparato estatal con problemas en el sistema, ya que oportunamente también se han encontrado dificultades en el sistema judicial. En este caso la solución que se buscó fue el descomprimir el sistema judicial quitando aquellas

---

12 Con el Decreto N° 721/2000, se establece que el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM), creado por el Decreto N° 420 del 15 de abril de 1996 y sus modificatorios números 471 del 30 de abril de 1996 y 723 del 3 de julio de 1996, pasará a denominarse Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), debiendo considerarse sustituida tal denominación cada vez que se hace referencia al Instituto citado en primer término.

13 Informe de Auditoría de Gestión del INAES según ejercicios 2011 y primer semestre del 2012 de la Auditoría General de la Nación, disponible en [http://www.agn.gov.ar/files/informes/2016\\_006info.pdf](http://www.agn.gov.ar/files/informes/2016_006info.pdf).

temáticas que pudieren ser tratadas y resueltas por un sistema complementario y flexible. Así se creó oportunamente para el ámbito de la justicia laboral el SECLLO<sup>14</sup>; para determinadas temáticas civiles y comerciales la Mediación Prejudicial, y en el ámbito de la Defensa del Consumidor se creó el COPREC<sup>15</sup>. Todos estos casos se tratan de métodos alternativos de resolución de conflicto no adversariales, utilizados entre otras cosas para descomprimir el sistema del Poder Judicial de la Nación.

Si bien los procesos judiciales difieren de los procesos administrativos, lo cierto es que en ambos existen temáticas que pueden ser tratadas y resueltas por sistemas o procesos alternativos. En el caso puntual de las temáticas tratadas bajo la competencia del INAES, la propuesta no es reemplazar el sistema de control y fiscalización que le pertenece, sino buscar una forma de complementar el sistema de control en lo que refiere a determinadas temáticas, descomprimiendo de tal manera la actuación del órgano estatal competente.

Es así que se sugiere en esta breve presentación que la Mediación sería una herramienta útil, flexible y económica que permitiría que muchas temáticas sean tratadas bajo este sistema complementario con mayor brevedad y agilidad. El pensar en la creación de un posible proyecto de Mediación en entidades de la economía social y solidaria, la misma debe contemplar temáticas a ser tratables bajo el ámbito de la Mediación, facilitando el objeto del proceso a mediar.

---

14 SECLLO es el Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria, bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y funciona dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. [www.trabajo.gov.ar/secllo/](http://www.trabajo.gov.ar/secllo/).

15 COPREC es servicio de conciliación previa para las relaciones de consumo creado bajo la Ley 26.993, y que entró en funcionamiento en marzo de 2015.

Pero, ¿qué temáticas pueden ser tratadas en Mediación? Considero que debieran tratarse todos aquellos temas que involucren conflictos emergentes en las relaciones entre los asociados, y en aquellas existentes entre los asociados y las entidades a las cuales pertenecen. De esta manera sólo se tratarían conflictos presentes en las relaciones asociativas internas de las entidades y en principio estas temáticas no comprometerían el control y la fiscalización externa compete al Estado Nacional.

Cuando hablamos de las relaciones, tanto entre asociados como entre estos y las entidades a las que pertenecen, se hace referencia a “relaciones asociativas”. En tal sentido se entiende que dicha relación en las cooperativas y mutuales difiere de la existente en otro tipo de entidades sociales, y ello se debe a las particularidades que las hacen marcadamente diferentes de todas las demás estructuras asociativas del derecho. Por otra parte, guardan una estrecha relación con doctrinas humanas y solidarias, que permitieron durante siglos satisfacer necesidades compartidas, ayudándose mutuamente entre los miembros de grupos determinados (Gambetta, 2015).

Así las relaciones existente entre los asociados, y entre estos y la entidad social se configura bajo una relación de naturaleza jurídica asociativa, reflejándose en las cooperativas un “acto cooperativo”<sup>16</sup> y

---

16 La Ley 20337 dispone en su artículo 4° que “son actos cooperativos los realizados entre la cooperativa y sus asociados y por aquellas entre sí, en el cumplimiento del objeto social y la consecución de sus fines institucionales. También los son respecto de las cooperativas, los actos jurídicos que con idéntica finalidad realicen con otras personas”. Si bien existe tal definición, la misma durante años resultó insuficiente dado que ha dejado entrever silencios legales que trajeron aparejado en el ámbito judicial sentencias en las que no quedaba clara la distinción con otras relaciones jurídicas de naturaleza laboral, el civil y comercial.

En el año 2013 el INAES dicta la Res. 4664/13, donde se declara que la naturaleza de la relación entre cooperativa de trabajo y los asociados es de carácter asociativo y que dicho vínculo es “incompatible con las contrataciones de carácter laboral, civil o comercial”. Asimismo agrega

en las Mutuales un “acto Mutual”<sup>17</sup>.

Ahora bien, ¿qué tipo de Mediación o técnicas podrían aplicarse para los conflictos desarrollados en entidades cooperativas y mutuales?, ¿Debería pensarse en un tipo de Mediación especial?

Como bien se expuso será el Mediador quien al momento de evaluar la situación conflictiva adopte las técnicas y métodos más idóneos para intervenir en el caso particular, y en tal sentido considero que se podrían adoptar técnicas utilizadas para la **Mediación Familiar, Empresarial-Organizacional y la Comunitaria**, así como la utilización de postulados de **la Facilitación** y los diseños de planificación adoptados en los **Procesos Colaborativos** en aquellas entidades que abarquen ámbitos sociales o comunales de gran envergadura. Claro que esta elección dependerá del contexto en el cual se desarrolle el conflicto dado que no será la misma técnica a utilizarse en una cooperativa de trabajo que en una cooperativa de servicios públicos, ni en una cooperativa de vivienda o de crédito, y ni siquiera de una asociación mutual.

Desde ya se deberán preservar los postulados generales de toda Mediación que son: la confidencialidad, la voluntariedad, el protagonismo de las partes, flexibilidad e informalidad del proceso, y neutralidad del mediador.

---

que “... son actos cooperativos de trabajo los realizados entre cooperativas de trabajo y sus asociados en cumplimiento del objeto social y en la consecución de los fines institucionales”.

17 En lo referente a las Mutuales, la Ley 20321 no define que es un acto mutual, sin embargo la doctrina ha tratado el tema y se ha contemplado toda una teoría del “acto mutual”, aspectos que han ayudado a comprender mejor las relaciones entre las mutuales y sus asociados y su naturaleza.

Por otra parte, también habría que resolver el: ¿dónde podrán solicitar las mediaciones las entidades sociales? Lo ideal, desde mi punto de vista, sería el trabajar algún proyecto de ley sobre mediación en la materia a fin de poder establecer el proceso y sus etapas, el registro de mediadores especializados en la materia, y el órgano estatal que controlaría y registraría las mediaciones que se lleven a cabo. Este sería un proyecto un tanto ambicioso y lo cierto es que en estos momentos apremia el poder encontrar una solución rápida, económica y flexible para tratar conflictos en este tipo de entidades sociales.

Por ello el considerar la posibilidad de que este tipo de procesos se impartan o se propongan por parte de las entidades de segundo o tercer grado, Federaciones y/o Confederaciones con profesionales especializados a tales efectos, comportaría una salida bastante satisfactoria teniendo en cuenta que este tipo de entidades superiores contemplan en sus objetos el brindar servicios de asesoramiento jurídicos a sus asociadas.

Esta solución permitiría descomprimir el exceso de actuaciones administrativas tratadas por el INAES, sobre todo en aquellas temáticas que pueden ser susceptibles de Mediación, y siempre que tal proceso no comprometa las funciones de control y fiscalización.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Highton, Elena y Álvarez, Gladys S.**, “Mediación para Resolver Conflictos”, Ed. Ah-Doc, 1998.
- **Suarez, Marinés**, “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”, Ed. Paidós, 1997.
- **Caram, María Elena; Eilbaum, Diana T.; Risolía, Matilde**, “Mediación. Diseño de una práctica”, Ed. Historica Emilio J. Perrot, 2006.
- **Rutenberg, Rebecca R.**, “Manual Básico para la Formación de Mediadores”, Ed. Dunken, 2003.
- **Nató, Alejandro; Rodríguez Querejazu, Mría. Gabriela; Carbajal, Liliana M.**, “Mediación Comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano”, Ed. Universidad, 2006.
- **Y Fundación Cambio Democrático**, “Manual Construcción de Consenso: Los Procesos Colaborativos”, 2003.
- **Fundación Cambio Democrático**, “Conflicto y Desarrollo. Enfoque sensible al conflicto para organizaciones en desarrollo”, julio 2006.
- **Gambetta, Osvaldo R.**, “Acto Cooperativo y Acto Mutuo, el derecho solidario”, presentado en el Foro Ley Federal de Cooperativas y Mutuales llevado a cabo en Mendoza en abril de 2015.
- **Basañes, Carlos C.**, “Análisis crítico sobre la relación entre cooperativas de trabajo y sus asociados”, en Documento nro. 69 del CESOT- Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 20.
- **Cracogna, Dante**, “Alcances y fronteras del Acta Cooperativo. El caso Argentino.”, Revista Idelcoop 1977, Volumen 12/13 Derecho.



# JUSTICIA Y ECONOMÍA SOCIAL <sup>1</sup>

*Dr. Néstor Miguel Rodríguez Brunengo*<sup>2</sup>

(nbrunengo@cnat.pjn.gov.ar)

Cuando se produce la Revolución industrial y el auge del capitalismo, capitalismo acompañado por el liberalismo y la democracia, se hace entonces la exaltación del libre mercado, el libre juego de la oferta y la demanda. Es una especie de carrera, la carrera capitalista donde se supone gana o sobrevive el más apto, y el menos apto se funde, desaparece. Es decir, las ideas que rigen la economía de tipo capitalista son contrarias a lo que significan las ideas asociativas de las cooperativas y de las empresas recuperadas que parece que encuentran su cabida dentro del marco jurídico, más precisamente en el cooperativismo que en las otras formas. Existe en este tema de empresas recuperadas diversos proyectos jurídicos que se constituyen como sociedades de capital e industria, como S.R.L, como sociedades anónimas. Pero evidentemente dentro de la estructura jurídica vigente en la actualidad, esto es la legislación y la constitucionalidad que nos rige, parece que la figura más adecuada para que se constituyan las empresas recuperadas sería la de la “cooperativa”.

De todas maneras hemos escuchado muchas voces que dicen que la cooperativa o la estructura de las cooperativas no alcanzan a resolver todos los problemas y todas las perspectivas que tienen las

---

<sup>1</sup> El texto a continuación constituye la transcripción completa de la exposición oral del Dr. Brunengo durante el Foro de Profesionales por la Economía Social.

<sup>2</sup> Juez Nacional Vocal de la Sala VII de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo.

empresas recuperadas, en lo cual tienen razón. Debería formarse una comisión de trabajadores autogestionarios y juristas especializados en estos temas para preparar un proyecto de ley que saque a las empresas recuperadas de la modalidad cooperativa y les proporcione una estructura propia. En este sentido podemos hacer largos *raids* históricos de cómo apareció el autogobierno de los trabajadores y cómo por ejemplo al cooperativismo se lo ubica en su nacimiento en los pioneros de Rochdale en Inglaterra en 1842... más o menos a mediados del siglo pasado en Inglaterra, aunque existen precedentes de formas autogestionarias como la de los utopistas a comienzos del siglo diecinueve. Por ejemplo en Francia aparecieron los falansterios y en Inglaterra los talleres protegidos, etc.

Si vamos a una modalidad autogestionaria total el primer ensayo tenemos que ubicarlo en la Comuna de París, 1870. Esta fue muy estudiada y analizada por Lenin cuando se produjo la Revolución rusa en 1917 para todo lo que significaba el movimiento autogestionario. Aunque vamos a aclarar que, mucha gente dice, hablando de la autogestión, que el primer elemento es el decreto de Lenin de 1917, pero tenemos que decir lo que es la realidad. Primero se agruparon los trabajadores y se hicieron cargo de las empresas porque los capitalistas y los ingenieros y personal superior de las empresas habían emigrado a Occidente, entonces los trabajadores se vieron obligados, ante la necesidad de hecho, de poner en marcha las empresas y de hacerlas caminar por su cuenta.

Por ende, primero los trabajadores pusieron en marcha las empresas autogestionarias; meses después vino el decreto de Lenin que los organizaba. Entonces yo siempre trato de subrayar el protagonismo de los trabajadores, porque a veces nos creemos, sobre todo los juristas, que las leyes surgen de la cabeza del jurista fulano de tal que

inventó tal o cual cosa. Bueno, cuando salieron las leyes, por poner otro ejemplo, las leyes que limitaron la jornada de trabajo a fines del siglo diecinueve en los países más civilizados de Europa, esto ya era bandera de lucha de los trabajadores desde hacía décadas porque los trabajadores desde mitad del siglo XIX, venían luchando por la reducción de la jornada de trabajo; que luego se extiende a todo el mundo. ¿Y por qué las ocho horas? Por los estudios de los fisiólogos, etc. Esto es una limitación basada en argumentos científicos.

Una cosa es el cansancio y otra distinta es la fatiga, ésta perjudica al obrero. Ahí es donde se producen los accidentes más graves del trabajo. El trabajador está más propenso a tener accidentes de trabajo, o a tener la fatiga en el trabajo, que agota al trabajador.

A veces cierta pedantería jurídica hace suponer que la legislación de trabajo surgió porque un determinado jurista pensó esa ley. Ahora, no hubiera pensado esa ley si no hubiera observado de hecho la situación. La clase trabajadora estuvo luchando durante todo el siglo diecinueve para la limitación de la jornada de trabajo. Frente a ese hecho, a esa lucha, los juristas reglamentaron. Con esto de la autogestión pasó lo mismo y tuvimos experiencias autogestionarias muy interesantes.

Cuando terminó la Primera Guerra Mundial, en diversos países de Europa, empresas destruidas fueron recuperadas por el esfuerzo y la iniciativa de los obreros. Cuando termina la Segunda Guerra Mundial también, sobre todo en Yugoslavia, se produce una situación muy especial donde el pueblo y el gobierno no quieren aceptar el verticalismo soviético, se segregan de la Unión Soviética y forman la República Federativa de Yugoslavia, en la cual implantan un sistema social de autogestión que es el reverso de lo que sería la

estructura capitalista con su verticalismo que manda de arriba para abajo: la autogestión manda de abajo para arriba, y la autoridad máxima de una empresa es la Asamblea General de trabajadores. Esa asamblea designa una Comisión directiva. Si fuéramos muy izquierdistas le llamaríamos un soviet, y así se lo llamó en Rusia y en otros países. Ese soviet que dirige la empresa por delegación, porque las decisiones más importantes las toma la Asamblea General de trabajadores, ese grupo directivo designa a un presidente. A veces en Yugoslavia se daba la circunstancia que el único en relación de dependencia contratado por la empresa era el presidente, que era un delegado de lo que habían resuelto las bases.

Yo me interesé por toda esta temática de la participación obrera en la conducción de las empresas desde el grado mínimo hasta el control total, porque me parece que la forma superior de organización de una empresa es aquella en la cual se prescinde de la parte no esencial, o sea el patrón.

El hecho de que los trabajadores, organizados por sí mismos en asambleas, de manera directa o representativa, conduzcan las empresas, me parece que es el grado más alto de desarrollo de la conciencia obrera y, por supuesto, de la organización del trabajo. Yo escribí mi tesis doctoral sobre algo relacionado con este tema, que fue objeto no solo de una felicitación especial manuscrita del General Perón, sino que también fue considerada en el Perú, cuando el gobierno del General Juan Velasco Alvarado hizo la revolución, luego del Acta de Talara donde nacionalizó una compañía norteamericana que estaba instalada hacía años en el país y no pagaba ningún impuesto, entonces les hizo las cuentas y le dijo a los gringos “ustedes deben tal cantidad de millones, compensamos y la empresa pasa a ser del Estado y a ustedes no les damos nada”. Ese

gobierno creó la reforma agraria, fue muy exitoso en su momento donde se obligaba a las empresas a que destinaran gradualmente el diez por ciento de sus ganancias anuales a constituir un fondo que se entregaba a los trabajadores que iban a tener participación creciente en la conducción de la empresa.

Yo tuve el honor de visitar Perú y estar con las más altas autoridades del gobierno así como de asistir a las reuniones de Directorio de empresas en las que ya existía una participación creciente de los trabajadores. Desgraciadamente esos proyectos después se vinieron abajo, y la limitación de tiempo no me permite continuar con esta historia que retomaremos en otro momento.

### **Serie de preguntas al Dr. Néstor Miguel Rodríguez Brunengo**

**P:** *-Históricamente la postura de los fueros laborales con las cooperativas de trabajo siempre ha tenido sus idas y vueltas. ¿Cómo toma usted la actitud del fuero laboral con las cooperativas de trabajo? ¿Hay mayor comprensión sobre su naturaleza o aún hay una discusión de no entenderlo en profundidad? Le pregunto esto siendo usted una de las honrosas excepciones a esta situación.*

**B:** *-Sí, posiblemente yo no sea la expresión de la mayoría. También, instituciones como las cooperativas y, sobre todo, las empresas recuperadas, son expresiones antisistema. El sistema en el cual nosotros estamos inmersos hace 200 años, o tal vez un poco más, es el sistema capitalista. El mismo, del modo que se ha impuesto, rige el libre mercado y ha formado una ideología muy triunfalista con respecto al ganador y a la vez inmisericorde respecto del que*

pierde en la lucha social y en la lucha política. Cuando se produjo la Revolución Francesa, los ideólogos de la misma abogaban por una sociedad de iguales. Esa igualdad quedó restringida a lo político. No se extendió a lo social. Es más, cuando alguien en medio de la revolución propició lo que se llamó “La conspiración de los iguales”, como Claudis Cayus Baboeuf, que dijo que la igualdad tenía que ser también económica, pobre muchacho terminó en la guillotina. Las ideas de la Revolución Francesa fueron para derrocar a la clase dominante que era la aristocracia, con la idea de extender la igualdad. Pero se formó una nueva clase usufructuaria de la democracia, que fue la burguesía, y esa clase copó toda la estructura cultural, económica, política, etcétera, etcétera. Fíjense ustedes que a nosotros nos han propuesto siempre como modelos de democracia en el siglo XIX, como Francia e Inglaterra con sus ideas parlamentarias. Bueno, tenemos que hacernos algunas preguntas. Utilizando la mayéutica socrática. ¿Qué población tenían estas naciones en el siglo XIX? 20 millones de habitantes. ¿Cuántos votaban? 500.000, 600.000 o 700.000. ¿Qué democracia era esa? Votaba una gran minoría de la población. ¿Quiénes? Así como para nosotros fue una gran democratización la ley Sáenz Peña, en Francia, Inglaterra y otros países de Europa en el siglo XIX votaban solo los que pagaban impuestos. O sea que si usted tenía una fábrica o era propietario de un campo estaba inscripto para votar. Es decir, votaban las clases superiores. Un sistema preparado para que los ricos pudieran tener más acceso a la vida política, y no hablemos de nuestros vecinos del norte.

Yo le pregunto a mucha gente que considera a Estados Unidos como una gran nación democrática. Díganme una cosa: en la mayoría de los países del mundo ¿qué día se vota?... Se vota el domingo,

porque la mayoría de la gente ese día tiene libertad para ir a votar. En Estados Unidos se vota día de semana. ¿Qué quiere decir eso? El comercial, el profesional independiente, el industrial, el rico, no tienen ningún inconveniente en ir a votar. En cambio los que trabajan en relación de dependencia tienen que pedirle permiso al patrón, y si están cerca del comicio por ahí les da permiso, pero si el trabajador es de un pueblo donde tiene que desplazarse y perder el día de trabajo, el patrón le va a decir que no, porque además el voto es no obligatorio. Entonces el voto no obligatorio que se efectúa un día de semana significa que las clases acomodadas tienen mucha más facilidad para ir a votar que las clases postergadas. Por ahí más de un patrón le dirá a un empleado, si es que este se anima a preguntarle: “¿qué tenés que ir a votar vos? Si no es obligatorio... qué... ¿te vas a meter en política? Atendé a tu trabajo, mirá todo lo que tenés que hacer acá, andá a trabajar y dejate de macanas, qué vas a ir votar. ¿Sos político ahora?”

Y nosotros vemos que por ejemplo en las elecciones estadounidenses vota solo el 50% del electorado, ese 50% que le resulta fácil votar porque no tiene que pedirle permiso a ningún patrón ni nada, mientras que hay otro 50% por ciento que o no se anima a pedirle permiso al patrón para ir a votar o bien se lo pide en una esfera conflictiva.

Bueno, entonces, todo el aparato político, económico, cultural, militar está para favorecer el libre comercio y la libre empresa, mientras que las ideas del cooperativismo y de las empresas recuperadas son contrarias al sistema. Y nosotros vemos lo que ocurre que cuando existe un gobierno con una ideología cerradamente capitalista. Hace poco la legislatura de la provincia de Buenos Aires aprobó la expropiación de una empresa e hizo entrega a los trabajadores.

¿Qué hizo la gobernadora de la provincia? Vetó la ley... Y ahora hay otra fábrica que está en condiciones parecidas y la perspectiva que tenemos es que la vete también. Si usted es un gerente de un banco que ha sido educado y formado en la ideología de tipo capitalista que tiene como objetivo el lucro, pues ¿a quién le va a prestar plata su banco? ¿A una empresa poderosa que sabe que se la va a devolver o a un grupo de rejuntings que tienen optimismo que van a salir adelante pero sin ninguna seguridad? Le va a prestar a aquel que es solvente.

Entonces, desde las dificultades burocráticas que se tienen, la inexistencia de una legislación acorde y favorable a las empresas recuperadas, hasta las dificultades bancarias, la falta de asesoramiento técnico, etc. todo eso conspira y hace que una cooperativa o una empresa recuperada sean una célula enquistada, un cuerpo extraño dentro del mundo capitalista. Esto hace que haya que luchar desde la posición más difícil. Y desgraciadamente la mayoría de los profesionales y del sistema educativo en general nos ha enseñado en las universidades la doctrina del orden público, el respeto a la propiedad privada y de las cosas, etc. y nunca se pone el acento en la propiedad del trabajo, y el trabajo es la esencia del hombre.

Había un eminente profesor mexicano, Trueba Urbina, que refiriéndose al derecho de huelga dijo: “el derecho de huelga es el derecho de propiedad de los trabajadores para oponerse a la prepotencia del capital”.



**P:** *-Hay muchas reflexiones que deja todo esto que usted dice. Por ejemplo cuando habló de Economía dijo algo muy cierto que yo coincido y es que en Argentina y en muchos lugares del mundo para sacar un crédito hay que demostrar que no lo necesitás.*

**B:** -Si no se impone un crédito de fomento o, incluso cuando se impone, parece ser que las cláusulas legales protegen a aquellas que favorecen al status quo y no a las otras. Yo acá tengo una ley de hace unos cuantos años que es la última ley que se dictó sobre quiebras, y que lleva un sentido contrario a todas las leyes de quiebras anteriores. Porque las leyes de quiebras anteriores, concursos, convocatorias, etc., tenían como finalidad recuperar a la empresa, ayudar a los empresarios a recuperarla, o sea recuperar el poderío del capital, los derechos de los trabajadores que durante diez, quince o veinte años, no sé cuántos, trabajaron en la empresa, estaban arrinconados, esos derechos si la situación económica lo permite cobrarán sus acreencias y si no seguirán a suerte del mercado y que dios los ayude. Ahora, esta nueva ley de hace pocos años, parece escrita por un laboralista, porque en cada artículo pone cláusulas de prevención y de favor en cuidado del trabajador. ¿Cómo hacen para restablecer una empresa en convocatoria? Llamen a licitación y viene un capital y dice ofrezco 10 millones, y otro dice ofrezco 11 millones y otro 15, y así se la conceden al mayor oferente que ofrezca mayores garantías prácticas. Pero esta ley dice que basta con que los trabajadores de la empresa manifiesten su voluntad de continuar y constituir una cooperativa para hacerse cargo de la empresa, tendrán preferencia, no importa que venga un señor y ofrezca lo que quiera, sino que tienen prioridad los trabajadores de la empresa, y como se sabe que librados a su suerte van a tener todas las reglas de juego en contra, establece también la obligación del estado de proveerles

asesoramiento técnico, y la obligación del Banco Nación de darles preferencia de crédito. Ahora... ¿quién se ha preocupado hasta ahora de que eso se cumpla? Es letra muerta de la ley.

**P:** *-Al menos está...*

**B:** -Pero no se exige que se cumpla. Cuando usted no cumple con otras normas legales se lo multa, lo castigan, lo sancionan, y esto ¿por qué no se exige que se cumpla? ¿La gente no se dio cuenta lo que está escrito en la ley? ¿O no hay fuerza suficiente para reclamar y exigir?

**PANEL 2**  
**GESTIÓN Y FORMULACION DE PROYECTOS**

**LIC. MARCELA ROMERO**

**LIC. JORGE NÚÑEZ**

**LIC. FEDERICO SAGE**

# INVESTIGACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

*Lic. Marcela Romero*<sup>1</sup> (marcelaromero66@yahoo.com.ar)

## Introducción

La formulación de proyectos es una herramienta necesaria para la solicitud de financiamientos nacionales e internacionales, necesarios para investigación, desarrollo e innovación, y también para la solución de problemas de diferentes tópicos y magnitudes. Simplemente, el financiamiento para capital de trabajo puede ser el comienzo de una cadena de soluciones a problemas comunes en una comunidad, institución, organización, cooperativa. La metodología de la investigación brinda los basamentos para enfrentar la formulación de un proyecto, en cuanto a los métodos de resolución de problemas, indicadores y variables de análisis.

El concepto de proyecto tiene distintos enfoques que se especificarán en este curso, desde una perspectiva concebida como un conjunto de actividades, o bien una concepción fundada en soluciones. La comprensión de estas definiciones es indispensable para el adecuado proceso que conlleva el desarrollo y la formulación de cualquier tipo de proyecto.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Información Ambiental y Técnica Superior en Seguridad e Higiene en el Trabajo. Investigadora en el área de Asistencia Territorial en Residuos Sólidos Urbanos de la Gerencia de Asistencia Tecnológica para la Demanda Social del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), donde desarrolla investigación, asistencia técnica y capacitaciones en lo referente a seguridad e higiene en las cooperativas de recuperación de materiales potencialmente reciclables. Es co-coordinadora del InFoProy CGCyM.

Los enfoques metodológicos de investigación son el basamento para la formulación de proyectos, el proceso para definir y delimitar problemas a solucionar, y cómo llegar a los resultados esperados, son un método en sí, que debe conocerse en profundidad. Problematizar con claridad es el elemento esencial de la solución del problema o necesidad.

El éxito en la formulación de proyectos depende de las herramientas que el equipo interdisciplinario de trabajo conoce en cuanto a metodología de la investigación, redacción técnica y científica y ejercicio en la redacción de proyectos. Llevar a cabo esta contienda no es tarea fácil, por lo cual se debe trabajar intensamente considerando que lo importante es realizar las diversas acciones independientemente de los plazos.

La formación y entrenamiento en formulación de proyectos en cualquier tema de interés, especialmente en la economía social, es una importante herramienta para investigadores, profesionales, técnicos e integrantes de equipos interdisciplinarios, que se desarrollen en el ámbito académico. Los financiamientos a los cuales se puede acceder, a través de la presentación de proyectos bien formulados, son indispensables para enfrentar soluciones a problemas sociales, económicos, ambientales, así como tecnológicos o de innovación.

Desde un punto de vista deductivo, se puede afirmar que los equipos interdisciplinarios que trabajan en investigación dependen de estas herramientas para investigar día a día, es pertinente aquí ratificar que malas ideas bien presentadas ante entes de financiamiento son aprobadas; y por el contrario, buenas ideas mal presentadas no son aprobadas. Es dable citar Vidal Gazau (2014) *“En la práctica no existen proyectos buenos ni malos. Sólo algunos de ellos fracasan por*

*no realizar anteriormente un análisis exhaustivo... ”. Ante esta conclusión, la importancia en el aprendizaje de formulación de un proyecto es infalible ante la solución básica o aplicada de diversos problemas.*

El presente artículo pretende tener como objetivo mostrar la importancia de la adecuada formulación de proyectos en el marco de la economía social, y su vínculo con la investigación.

### **La importancia de la formulación de proyectos en la economía social**

La importancia de la formulación de proyectos en la economía social, radica en determinados ítems, el crecimiento institucional de la organización social, el resolver problemas de la economía social, realizar desarrollo e innovación, incrementar los recursos financieros y administrativos, adquirir experiencia y generación del conocimiento (investigación).

Los proyectos se pueden definir como el “conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios y resultados, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas o una demanda. Debe tener metas y objetivos y cumplirse dentro de las limitaciones de un tiempo prefijado y con los recursos financieros también predeterminados (Ezequiel Ander Egg).

La economía social en la actualidad demanda la resolución de problemas, es decir, los problemas y necesidades de las entidades que desarrollan actividades productivas, como las cooperativas y las mutuales. La índole de las problemáticas es muy variadas, de acuerdo

a los sectores a los que pertenecen, pero en su mayoría la falta de recursos económicos para inversiones es una constante.

De manera que resolver problemas de este tenor, conlleva en el crecimiento institucional de la organización social. Sin embargo, no todos los proyectos necesitan forzosamente recursos económicos externo, se pueden desarrollar actividades que no implican inversiones mayores, como ser el caso de la organización de una jornada de taller o capacitación. La Figura 1 muestra ejemplos de los aspectos que requieren financiamiento externo y bajo ese propósito se formula el proyecto.

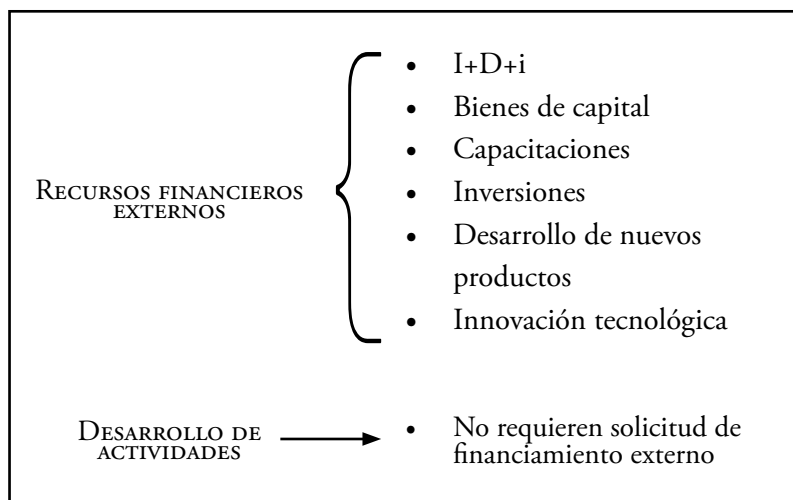


Figura 1. Los recursos de los proyectos

El incrementar los recursos financieros y administrativos brinda a la organización social, la oportunidad de crecer en nuevas experiencias y más aún si a través de los financiamientos, ya sean nacionales o internacionales, generan nuevos conocimientos derivados de investigaciones tanto básicas como aplicadas.

Es importante destacar en este contexto, los actores que intervienen en un proyecto que pueden ser variados, cada uno cumple una determinada función en el mismo. Es ineludible dejar claro, que la formulación de cualquier proyecto necesita un equipo interdisciplinario y transdisciplinario, es decir, que por un lado abarca aspectos de varias disciplinas, pero en un aspecto puntual; y a su vez por otro lado, abarca varias disciplinas en forma transversal y que está por sobre todas estas; su ámbito de acción es superior al de cada una de las disciplinas.

La noción de actor remite a aquellos individuos o colectivos con capacidad para incidir (en forma positiva o negativa) en el proceso de implementación de las políticas públicas. Esta capacidad variará según su peso relativo y dotación de recursos de poder (Di Virgilio, 2009, UNICEF 2012).

En principio, es posible identificar diferentes actores potenciales en los procesos de implementación. Por ejemplo, los organismos gubernamentales de los diversos niveles (local, provincial o nacional), las ONG, las organizaciones estatales, los sindicatos o los organismos internacionales, los beneficiarios, empresas privadas, universidades, instituciones de la educación, instituciones científico-tecnológicas, entre otras. Sin embargo, solo el análisis del proceso político permite constatar si pueden ser considerados, efectivamente, como actores. Esta definición es siempre dinámica y cambiante, por lo cual puede variar a lo largo de las etapas del proyecto.



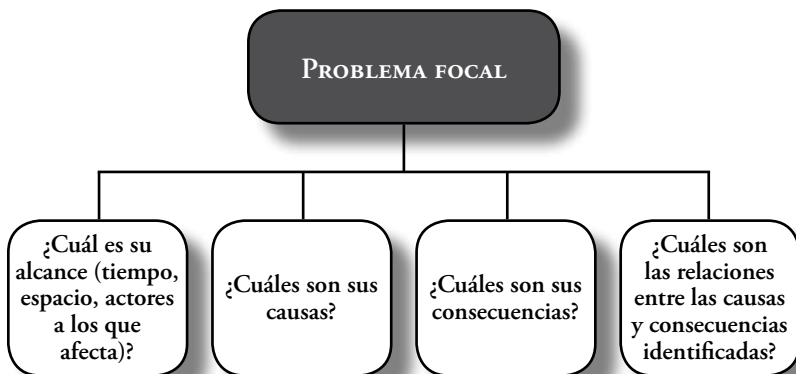
## *El planteamiento del problema o necesidad*

Todo proyecto implica un problema, una necesidad, una situación a resolver; si no existe nada de eso no existe un proyecto. Por ello, es necesario conocer cómo identificarlo, plantearlo y formularlo. Pero, cuando se comienza, es recomendable problematizar desde las preguntas más sencillas, por ejemplo: ¿cuál es el problema?, ¿de dónde se origina?, ¿a quiénes y cómo afecta?

Pero, ¿cómo identificar el problema? La definición de una dificultad de cualquier índole no surge del vacío. Es probable que muchos de los actores involucrados tengan ideas más o menos precisas sobre cuáles pueden ser los inconvenientes que requieren la intervención ante el problema. La definición del problema, según la Real Academia Española es el “conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”. También se puede definir como el resultado de la identificación de una vacíos, carencias, a partir de las visiones (muchas veces contrapuestos) y de los recursos y capacidades disponibles que surgen tanto de la opinión de los actores vinculados con el proyecto (Di Virgilio, 2012). A esta forma de trabajo se la denomina el modelo explicativo. La construcción del modelo explicativo ayuda a realizar el proceso de traducción que se necesita para hacer del problema principal un objeto evaluable.

El modelo explicativo permite avanzar hacia la identificación, definición y descripción de un problema focal: contribuye a describirlo a través de algunas de sus características relevantes; explicita las relaciones entre estos aspectos del problema y formula hipótesis sobre su naturaleza (Cohen y Franco, 1988; Di Virgilio, 2012).

En el proceso de descripción del problema, es necesario distinguir



Fuente: CIPPEC

Figura 2. Los elementos del problema (Di Virgilio, 2012)

los elementos o variables que operan como parámetro del proyecto, como muestra la Figura 2, y las variables instrumentales, es decir, aquellas que constituyen los elementos a ser transformados. Las primeras, aunque sean relevantes para la descripción y explicación del problema, no se modificarán con la intervención.

Dado que el propósito de un proyecto es solucionar un problema, mejorar una situación o atender una necesidad, es conveniente, antes de iniciar el diseño del proyecto, delimitar y describir claramente cuál es el problema o la situación que se pretende atender. Una clara y correcta definición del problema o situación que se va a atender es importante para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de metas y objetivos. Además, de su correcto planteamiento y formulación depende el éxito para su financiamiento, si este es necesario. Si la definición del problema o situación que se desea atender es incorrecta, difícilmente un proyecto puede alcanzar resultados efectivos.

El planteamiento del problema comienza con una idea, que surge de la realidad o de una situación a resolver. El origen de las ideas proyecto surgen de demandas o necesidades insatisfechas, problemas o limitaciones en el proceso del desarrollo, recursos no utilizados o subutilizados, necesidad de complementar otras inversiones, iniciativas de empresarios, reacción a presiones políticas o sociales, seguimiento de objetivos nacionales, ocurrencia de sucesos naturales o del deseo de crear una capacidad local.

Para identificar un problema es necesario orientarse hacia la identificación de los principales problemas de la situación analizada, centrar el análisis en un problema principal, formulación del problema como un estado negativo y priorización de los problemas existentes (no aleatorios, ficticios o futuros).

Es dable destacar que no se debe confundir el problema con la falta de una solución. Cada proyecto se propone ayudar a resolver un problema que afecta a un grupo de personas, denominados beneficiarios, por ejemplo los socios de la cooperativa, una comunidad, un grupo etario de la comunidad.

La identificación del problema no es una tarea simple, dada la multiplicidad de elementos o variables que afectan a la población y su contexto. Para identificar el problema hay que recolectar y analizar toda la información disponible. Deben combinarse los datos existentes sobre la situación de la población objetivo en las áreas definidas como prioritarias en la política social, con la percepción que ésta tiene de sus necesidades y la importancia relativa que les asigna.

Se comienza por efectuar una detallada observación de la realidad y recopilar la mayor cantidad posible de antecedentes. El ideal

es contar con un sistema que integre la información de distintos proyectos y permita analizarlos en sus distintas etapas del ciclo de vida, con datos relativos a los sectores (salud, educación, vivienda, etc.) y estudios de base de la población, donde ésta priorice los problemas que la afectan.

Es indispensable formular adecuadamente el problema principal o central, debe ser el punto de partida de todo proyecto. Establece la base lógica y le da sentido al proyecto, en la medida que se trata de una contribución significativa para resolver un problema relevante para el grupo destinatario. También en los casos en los que el punto de partida del proyecto es la detección de una oportunidad, es importante identificar correctamente el problema central (o el desafío) que es aquello que impide que la situación deseada se convierta en una realidad. Por lo tanto, independientemente de las consideraciones positivas o negativas iniciales sobre la situación actual, siempre se termina identificando el problema central (o el desafío) a abordar.

El análisis de problemas incluye la evaluación de relación causa y efecto, e identifica los problemas principales y subyacentes o secundarios, que impactan sobre los beneficiarios del proyecto. Los problemas que afrontan diferentes grupos socio-económicos (incluyendo diferencias en género y las necesidades de la gente discapacitada), están apropiadamente identificados y descritos, incluyendo su naturaleza e incidencia en la pobreza.

Se identifica el conjunto de problemas y/u oportunidades que debe enfocar el proyecto (Comisión Europea, 2004). Existen varios métodos recomendados para análisis de problemas. Entre ellas la más conocida se encuentra el “árbol de problemas”, el cual será

detallado su construcción, en este curso.

El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación actual y establece relaciones de “causa-efecto” entre los problemas existentes. El problema central del grupo destinatario debe ser claramente identificado. Es esencial comprender las causas profundas del problema y los efectos que éste ocasiona en los beneficiarios.

Para construir el árbol de problemas se deben construir la copa del árbol que representa a los efectos: el tronco, el problema central, y las raíces, las causas del problema. Entonces, lo primero que se hace es formular correctamente el problema central, para comenzar con el árbol de efectos y luego el de causas. A continuación se muestra con un ejemplo sencillo como construir un árbol de problemas.

El árbol de efectos y el de causas, componen el árbol de problemas. El árbol de efectos es un excelente y sencillo instrumento para identificar las repercusiones del problema. Representa gráficamente el problema y sobre éste los efectos encadenados. En este caso se obtienen los eventos que constituyen los efectos del problema central. Todos los problemas o necesidades están insertos en un contexto social, político o ambiental y, frecuentemente, están vinculados a otras necesidades. El problema central genera consecuencias u otros problemas. Los efectos del problema central se presentan en la forma de condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas (por lo general negativas) más generales, derivadas de ese problema. Los efectos se ubican encima del problema central. Ver Figura 3.

El análisis del problema pretende comprender las causas del problema central que se quiere abordar con el proyecto. Es necesario hacerse

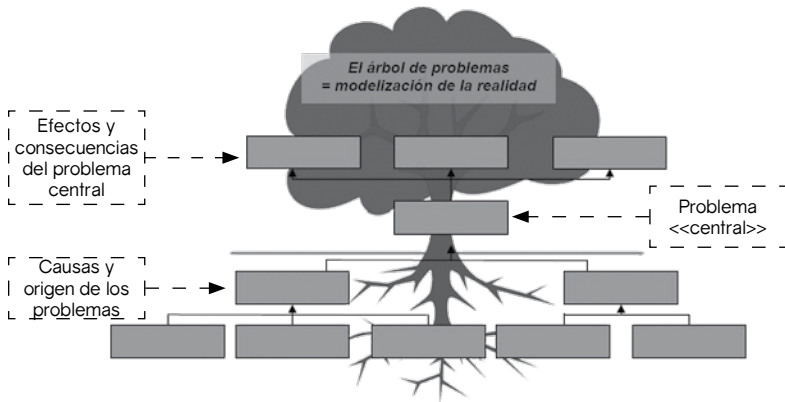


Figura 3: Representación del árbol problema  
<https://www.emaze.com/@AFZIQZT/Diagramade-causa-y>, 2016)

todas las preguntas relevantes para establecer todos los vínculos de causa-efecto necesarios. El propósito central de este análisis es asegurar que todas las “causas raíz” del problema son identificadas y posteriormente abordadas en la estructura del proyecto y que no sólo se atacan los “síntomas” del problema. La clave de un proyecto exitoso es enfrentar las causas del problema central. Si no hacemos esto, el problema reaparecerá nuevamente.

### **Los otros componentes de un proyecto de carácter social**

Para formular un proyecto a partir de una problemática o carencia, es preciso tener en cuenta todos los componentes. En la Figura 4 (página siguiente) se pueden observar cada uno de esos componentes necesarios para elaborar una propuesta o proyecto.

Desarrollar cada uno de estos componentes amerita otra publicación, ahora cada uno de ellos son indispensables en la formulación de una propuesta. Los requerimientos para financiamientos pueden excluir

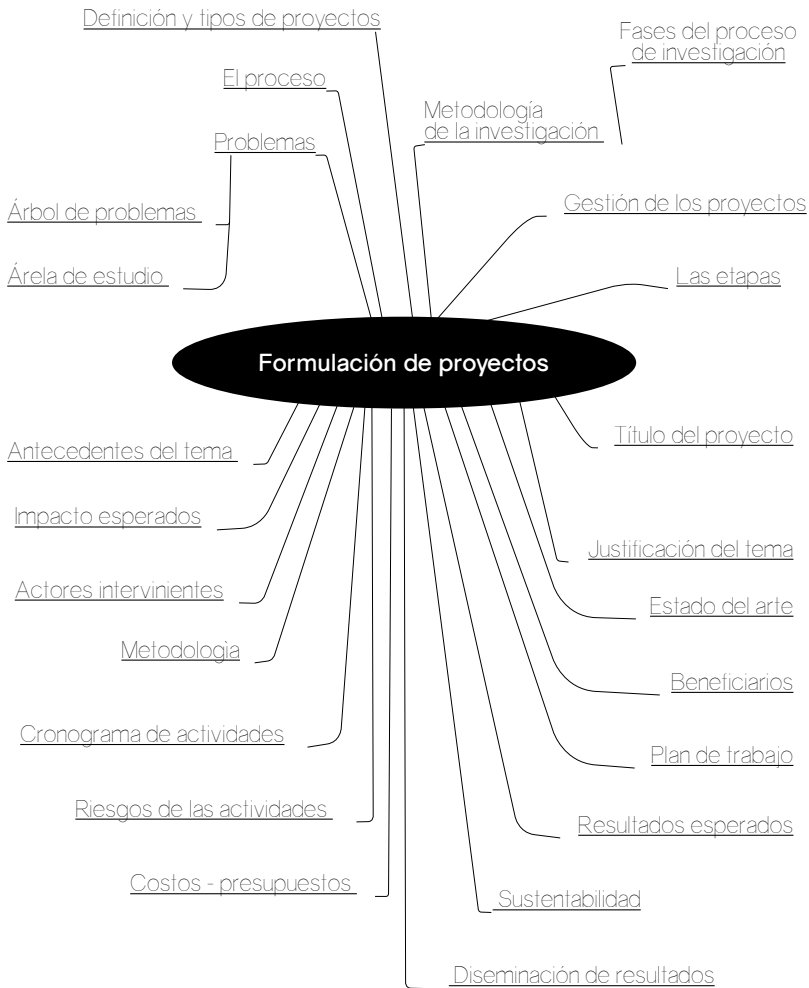


Figura 4. Componentes de un proyecto

algunos de ellos, esencialmente cuando se trata de proyectos de montos de poco dinero. Este esquema está elaborado sobre la base de proyectos de gran envergadura tanto en el ámbito nacional como internacional.

El hecho que este artículo se enfatizó en la identificación de la problemática es debido a que sin problema o necesidad no hay propuesta, y todos estos componentes quedan desestimados. Los proyectos de carácter social implican como cualquier otro tipo de proyecto, todos los componentes mencionados en el esquema. La metodología de la investigación es un campo que es exclusivo para aquellos proyectos de investigación e innovación en el campo de ciencias tanto las llamadas “tecnologías duras” o “tecnologías blandas”. Sin embargo es una gran ayuda a la hora de definir las variables preponderantes que ha de medirse en el problema a abordar.

### **La formulación de proyectos y la investigación.**

Comprender en primera instancia que es la investigación, a secas, implica entender luego su método, así es preciso definir a la investigación como “el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández Sampieri, 2010). La investigación se divide en dos grandes ramas, la investigación básica y la investigación aplicada.

La investigación básica es la se ocupa del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata, pero teniendo en cuenta que, a partir de sus resultados y descubrimientos, pueden surgir nuevos productos y avances científicos (Cívicos y Hernández, 2007; Vargas



Cordero, 2009). La investigación aplicada, es entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina. Al respecto, en las ciencias puras y la investigación básica se busca indagar cómo funcionan las cosas para un uso posterior, mientras en las ciencias prácticas la investigación aplicada tiene como propósito hacer un uso inmediato del conocimiento existente (Vargas Cordero, 2009).

La investigación básica tiene por finalidad acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una ciencia y no se interesa directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

Los proyectos que se formulan en vistas de soluciones a diversos problemas, pueden ser tanto para investigaciones básicas como aplicadas, en la actualidad existe una marcada tendencias en esta última, con lo cual se considera hacer un poco más énfasis en este sentido.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Comisión Europea;** (2004); *Líneas directrices gestión del ciclo del proyecto. Modalidades de Ayuda. Para la implementación eficaz de la ayuda europea;* Bruselas; Oficina de Cooperación EuropeAid.
- **Di Virgiglio, M. M.;** (2012); *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales;* 1a ed.; Buenos Aires; Fundación CIPPEC.
- **Sampieri, H. R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P.;** (2010); *Metodología de la Investigación;* 5a. Ed.; J. Mares Chacón, Ed. México; México DF; Editorial: Mc Graw Hill
- **Vargas Cordero, Zoila Rosa;** (2009); *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica;* Revista Educación; Vol. XXXIII; No 1; pág.155-165.
- **Vidal Gzaue, K.A., González Serna, J.J.;** (2014); *Proyectos. Evaluación y Formulación;* 1° ed. Santiago de Chile; Alfaomega Grupo Editor Argentino.

# GOBERNANZA COOPERATIVA Y DE OTRAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

*Lic. Jorge P. Núñez*<sup>1</sup> (jonu@hotmail.com.ar)

## Introducción

La economía global se viene desarrollando en los últimos años como un factor que produce estancamientos nacionales y disminución creciente en la calidad de vida de la población en general. Muchos gobiernos apelan al recorte de gastos sociales como uno de los paliativos de los déficits, generados por disminución de las demandas de bienes y servicios, tanto en el plano interno como en el externo.

Las empresas de la Economía Social operan en su mayoría en los mercados internos, y sufren los impactos en los cambios macroeconómicos que tienden a una cada vez más creciente concentración de la riqueza. A ello contribuyen los flujos de capitales especulativos que son atraídos por tasas de interés elevadas, que en contextos de relajamiento de controles y escasas restricciones toman ganancias abultadas en plazos cortos y retornan los capitales a sus países de origen o paraísos fiscales. Son depredadores en el terreno económico, porque la especulación perjudica el sistema productivo, con su correlato de desempleo, aumento de precios y disminución de la demanda.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Cooperativismo y Mutualismo y Secretario del CGCyM. Docente y especialista en Economía Social y Desarrollo Local. Formulación de Proyectos e investigación en Residuos Sólidos Urbanos en el INTI. Es co-coordinador del InFoProy CGCyM.

Desde hace tiempo se ha descalificado al PBI como un indicador adecuado para medir el bienestar general, en tanto no hace referencia al modo de distribución de la riqueza. Se infiere que su decremento refleja escenarios económicos en retroceso, pero no explica cómo la concentración económica aumenta su participación relativa en la renta. La conclusión es que se extiende la disminución del poder adquisitivo en la población en general junto con el incremento de la riqueza concentrada. El sector de la Economía Social tiene a su disposición otras mediciones que permiten obtener indicadores realistas, que le permita analizar con un mayor grado de objetividad el estado de la comunidad en la que desenvuelven sus actividades.

En este contexto situacional la alternativa para morigerar los efectos de las políticas neoliberales es la de fortalecer a las organizaciones de la Economía Social, en primer lugar para impedir su desaparición lisa y llana, y en segundo lugar para brindar espacios de contención para las necesidades de sus miembros, desde las más básicas hasta aquellas que se proyectan a los ámbitos cultural, recreativo, educativo, de salud, etc.

El fortalecimiento surge de la interacción entre los dirigentes y los miembros de las organizaciones, para plasmar en términos concretos la participación democrática e instalar en la comunidad los propósitos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el Proyecto “Visión 2020”<sup>2</sup>, que propone un modelo empresarial cooperativo consolidado como:

- El líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

---

<sup>2</sup> Alianza Cooperativa Internacional, “Plan para una década cooperativa”, enero de 2013.

- El modelo preferido por la gente.
- El tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

La metodología de intervención está claramente definida en el documento de la ACI, “La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad”<sup>3</sup>. Como síntesis, resulta adecuada la reproducción del prólogo de la Presidenta de la ACI, Pauline Green:

*“La gobernanza es un componente clave de la diferencia cooperativa. Los principios y valores cooperativos apelan a un proceso de toma de decisiones abierto, voluntario y democrático, y la gobernanza cooperativa es un instrumento esencial para la aplicación de esos principios y valores. En una economía mundial cada vez más regulada, compleja e interdependiente y en la que las presiones del mercado son cada vez más fuertes, se requiere de una referencia actualizada sobre los postulados básicos de la gobernanza cooperativa.”*

## El concepto de gobernanza

Por **gobernanza** se entiende el acto de conducir, dirigir, ser la cabeza de, establecer normas, estar a cargo del poder.

Debe satisfacer los **objetivos de la cooperativa**, proteger los intereses de sus asociados y mantener el control por parte de ellos.

---

3 <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20GOVERNANCE%20PAPER%20-%20ES.pdf>

Se reconocen tres propiedades fundamentales de las cooperativas en tanto organizaciones de personas:

- Humanismo (enfoque centrado en las personas).
- Propiedad y control conjuntos (distribuidos).
- Democracia (autogobierno)

La primera propiedad destaca la calidad de las personas como seres sociales, que están motivados y que regulan sus acciones recíprocas a través de ciertos principios morales. Al mismo tiempo, enfatiza la participación de otras partes, usualmente conocidas como *stakeholders*, que influyen sobre la toma de decisiones. La principal premisa es que el conjunto está animado por un objetivo compartido y la solidaridad, y que sus intereses se materializan mediante el aporte de las visiones particulares y la adhesión a los valores cooperativos.

La segunda propiedad alude a la capacidad real y efectiva del control por parte de los asociados, para garantizar el reparto equitativo de los beneficios y la constitución de reservas indivisibles. La participación de los asociados es fundamental para ejercer el control de la organización, mediante mecanismos amplios y distribuidos.

La tercera propiedad representa el motor fundamental de las cooperativas, siendo el autogobierno su elemento vital. En tanto las normas de gobierno son definidas, revisadas regularmente y conocidas por todos los asociados, se evita que una minoría controle los recursos, tome las decisiones y ejerza el poder ilegítimamente. El aumento de la participación democrática también supone la creación de relaciones de lealtad entre la cooperativa y sus asociados, basadas en la confianza y la comunicación transparente.

Una lista de lo que lo que implica la “participación”, incluiría algunas de las siguientes acciones: convertirse en asociado, participar económicamente a través de la provisión de bienes o servicios, participar en las reuniones y asambleas generales para debatir y deliberar, votar, contribuir a los comités y presentarse a las elecciones para los diversos consejos y órganos electivos.

### **La teoría de la agencia**

La gobernanza cooperativa opone su visión propia a esta teoría, según la cual las personas son seres económicamente racionales que buscan su propio interés y que responden, predominantemente, a incentivos financieros. Es el caso de los gerentes, que siendo representantes de los propietarios ausentes, no necesariamente asumen íntegramente el interés de éstos. La información privilegiada de la que disponen les permite aprovechar situaciones (negocios) en su propio beneficio, estableciendo roles antagónicos entre unos y otros, gerentes y propietarios. En el cuadro de la siguiente página se grafican las diferencias entre la teoría de la agencia y la correspondiente a la propiedad del humanismo.

### **Casos paradigmáticos en gobernanza cooperativa**

Se presentan dos casos como ejemplos en los que la gobernanza cooperativa podría ofrecer una interpretación acerca de sus respectivas crisis. El empleo del potencial postula la intencionalidad de profundizar los análisis de situaciones de cooperativas que, como hipotetiza la ACI, se encuentran ante la paradoja de que su crecimiento implica a la vez la posibilidad de que aumenten

	Teoría de la agencia	Humanismo / Teoría del servidor
Base teórica	Economía neoclásica	Psicología y sociología organizacional
Criterio de eficacia	Valor accionario	Interés en la compañía / valor de parte interesada
Relación propietario-gerente	Conflicto de objetivos	Alineación de objetivos
Modelo de persona	Oportunismo individualista	Comportamiento a favor de lo colectivo
Motivación gerencial	Extrínseca (financiera, estatus)	Intrínseca ("hacer lo correcto")
Actitud general frente a la certidumbre sobre el comportamiento gerencial	Desconfianza y elusión de la incertidumbre	Confianza y aceptación de la incertidumbre
Recomendaciones de diseño representativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisión del director ejecutivo como uno de los papeles principales del consejo de administración</li> <li>2. Independencia del consejo</li> <li>3. Derechos de decisión compartidos entre la gerencia y el consejo</li> <li>4. Incentivos financieros (opciones de participación accionaria)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rol consultivo del consejo</li> <li>2. Amplia discrecionalidad en las decisiones gerenciales</li> <li>3. Salario fijo</li> <li>4. En las cooperativas, gestión empresarial cooperativa exigente y</li> <li>5. Experticia en gobernanza del director ejecutivo</li> </ol>

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional, *"La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad"*.



sus conflictos, tanto en el plano interno como en su condición de competidora en el mundo globalizado.

La primera, la Cooperativa SanCor de nuestro país, que desde hace tiempo y hasta la actualidad atraviesa una complicada situación financiera, y cuyo futuro no puede asegurarse que sea incierto, pero que debe ser observado con extrema atención, dada las consecuencias del segundo caso que se presenta en el orden internacional.

Se trata, el segundo, de Fagor Electrodomésticos, perteneciente al Grupo Mondragón del País Vasco, empresa cooperativa que se presentó a concurso de acreedores en octubre de 2013, con un pasivo estimado en unos € 1.000 millones. La experiencia fue recogida en un cuadernillo elaborado por Igor Ortega Sunsundegi y Leire Uriarte Zabala titulado: *“Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragón. Tras la crisis de Fagor Electrodomésticos”*.

Estos casos -uno actualmente en situación de crisis, y el otro definitivamente cerrado- sirven para abonar la idea de que la ACI acierta al proponer una reflexión profunda sobre el futuro de las cooperativas.

## 1. **SanCor**

La Cooperativa SanCor fue fundada en 1938 por productores lecheros y agrupa en la actualidad a 1.400 productores; tiene 4.700 empleos directos distribuidos en 16 plantas industriales y oficinas comerciales ubicadas en distintos puntos del país. Estos datos son suficientemente ilustrativos para ilustrar la magnitud de la empresa, y de su importancia en el mercado local e internacional.

Sin embargo, la situación financiera de SanCor es muy comprometida: en el primer trimestre de 2016 acumulaba pérdidas por \$ 1.527 millones, lo que determinó que la unidad de negocios creada como sociedad anónima bajo su control, Alimentos Refrigerados S.A., fue creada en mayo de 2016 y vendida un mes más tarde al Grupo Vicentin. Esta empresa estaba dedicada a la producción y comercialización de postres, flanes y yogures, un negocio rentable que transfirió por u\$s 100 millones. Ya en 2012 se había desprendido de las leches infantiles, a favor de Mead Jhonson Nutrition, en una operación de unos u\$s 20 millones.

Un factor que ha sido interpretado como uno de los mayores lastres de la Empresa, es la deuda que mantiene con ella la República Bolivariana de Venezuela. Ascendía a unos u\$s 150 millones, que al cambio actual rondaría los \$ 2.250 millones. Como se observa, excede prácticamente en un 50% las pérdidas antes apuntadas. Según el cristal con que se mire, el impacto es innegable; sin embargo, se anotan otros factores.

Surge la comparación con la industria láctea neocelandesa, que emplea a 12.000 personas y produce 22.000 millones de litros anuales, en tanto SanCor emplea unas 4.700 personas y produce en sus plantas algo menos de 4 millones de litros de leche diaria. En consecuencia, la producción de Nueva Zelanda arroja un promedio de 1.833.000 litros por persona, en tanto SanCor, solamente 311.000 litros por persona. La conclusión es que en SanCor la mano de obra es de bajo rendimiento, y se sugiere que la sindicalización del personal es la explicación.

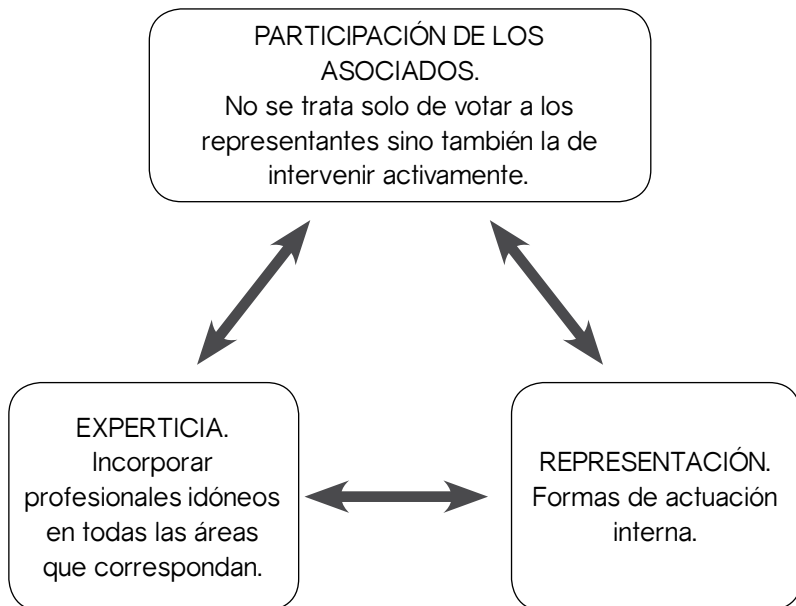
Lo cierto es que la globalización es implacable, que una empresa cooperativa emplee una gran cantidad de personas es un factor negativo, según esa apreciación. Plantea un dilema de difícil resolución: ¿llegará el ajuste y el endurecimiento de las condiciones laborales a esta Cooperativa? ¿O es que bajo una óptica humanista (ver teoría de la agencia) una cooperativa no puede competir en la globalización?

Las respuestas deben encontrarse en el seno de esta y de todas las organizaciones que atraviesan procesos similares. Empero, arriesgamos en mérito al espíritu de esta exposición que, por un lado se requiere la intervención activa del Estado, para brindar herramientas promocionales en un sector con importantes distorsiones estructurales desde la producción primaria, pasando por la industrialización y concluyendo con la comercialización.

En términos de gobernanza cooperativa, el tamaño de las cooperativas plantea dificultades en:

- Los derechos de propiedad de los asociados.
- Mayor complejidad.
- Relajamiento de los asociados.
- Dificultad en el control de los gerentes.
- Dificultad en mantener el enfoque en las necesidades de los asociados.

Y el equilibrio consiste en...



SanCor Cooperativas Unidas Ltda. tiene un compromiso que la trasciende, y es, fundamentalmente, su continuidad como una gran empresa argentina.

## 2. Fagor Electrodomésticos

Fundada en 1956, esta empresa cooperativa surge en la sociedad de posguerra para atender necesidades que no eran debidamente satisfechas. Por ello se la llamó la Cooperativa "de la necesidad".

Hacia 1975 y hasta aproximadamente el año 2000, las necesidades básicas han sido prácticamente cubiertas, al tiempo que se inicia un proceso de competencia creciente (junto con el ingreso a la Unión Económica Europea); surge un pragmatismo en la acción que busca el bienestar, el “nivel de vida”: es el cooperativismo “del bienestar”.

A partir de 2000 comienza una tercera fase. En “Retos y dilemas...” se expresa: *“Vivimos... una sociedad consumista hasta la médula, donde las ideologías (incluido el cooperativismo) no enganchan. Internet impulsa una sociedad tecnológica (“del conocimiento” le llaman...) que ha instalado al “gran hermano” en nuestras casas, el mercado es ya global, la competencia feroz, el trabajador devaluado, un mundo globalizado con diferencias abismales de todo tipo entre diferentes regiones, un medio ambiente alterado irreversiblemente...”*

El informe destaca el tamaño o dimensión de Fagor Electrodomésticos, que finalmente sucumbió a las embestidas del mercado; ninguna cooperativa, por grande que sea, está exenta de caer. Esta fue la primera vez que el Grupo Mondragón tuvo que soportar la caída de una de sus más grandes cooperativas, una de sus organizaciones más emblemáticas.

Se asiste a un cambio de época en la que el modelo de la gran empresa fordista caduca, junto con la cuestión del empleo en esta sociedad del conocimiento. Comienza un proceso de concentración de empresas, tal como queda demostrado en 1980 por la reducción a la mitad de las más de 400 empresas de electrodomésticos existentes.

Ya en 1988 los responsables de la Cooperativa identifican los retos que deberían enfrentar:

- Consolidación en el mercado español.
- Incremento del potencial exportador.
- Nuevas políticas de innovación.
- Desarrollo de la competitividad.
- Mejoras en la eficiencia productiva.

Hacia 2004 se produce un hecho que tendrá un impacto muy grande en el futuro de Fagor: la adquisición de la empresa francesa Brandt, de proporciones similares a la propia Cooperativa. La operación se formaliza en 162,5 millones de euros; se trata de una empresa capaz de producir 3,5 millones de electrodomésticos. En 2005 Fagor es el quinto fabricante en este rubro.

La sobrecapacidad productiva determina una reestructuración del proyecto, que soportaba un excesivo nivel de endeudamiento. Las tensiones internas aumentan, se producen renunciaciones, que evidencian un clima de crispación social e institucional.

En 2008 se produce el derrumbe del boom inmobiliario español, lo que repercute sobre Fagor, al mismo tiempo que los competidores, fundamentalmente asiáticos, reducen márgenes en torno a un 5%. Además, hay un cambio de comportamiento en los consumidores a través de una polarización en el consumo de productos de gama alta y de bajo costo, afectando la elección de marcas de gama media, justamente en el ámbito en el que se posicionaba Fagor.

El ahogo financiero al que se ve sometido Fagor encuentra cierto alivio en el aporte de 70 millones de euros que el conjunto de coo-

perativas del grupo Mondragón le hace desde el Fondo de Reestructuración y Empleo Societario. Sin embargo, el salvataje no es suficiente y ya se evidenciaba un profundo malestar en el resto de las cooperativas, que finalmente deciden frenar su apoyo financiero y ello provoca la inevitabilidad del pre-concurso de acreedores. La suerte estaba echada.

La caída de Fagor dejó importantes reflexiones que conducen inexorablemente a la discusión de la gobernanza cooperativa, en procura de poner en cuestión las capacidades, conocimientos y habilidades para gestionar grandes empresas cooperativas. Los propios cooperativistas consultados reconocían la importancia de las causas empresariales y económicas, pero al mismo tiempo establecían una correlación con las de carácter social, ideológico, cultural y organizativo; en especial, la cultura cooperativa. Destacan el riesgo de la ruptura del equilibrio entre la dimensión social y empresarial en un proyecto de tipo cooperativo, y el riesgo, también de concebir a la cooperativa más “como un ONG” que como un proyecto socio-empresarial adscrito a las fuertes exigencias de la rentabilidad. Se concluye que en esta postura hay un sesgo individualista, demandante de sus derechos pero alejado de su condición de copropietario del proyecto, aunque por otro lado se admite que hay un estilo de gestión que no demuestra suficiente determinación para la toma de decisiones en cuestiones neurálgicas.

Asociados más antiguos vislumbran una decadencia en el sostenimiento de valores e ideas cooperativas, en un proceso de perfil “más tecnócrata” que asentado en el carisma y el liderazgo de las generaciones anteriores. Particularmente, rescatan la cultura del “auzolan”, término que en euskera significa “trabajo vecinal”, diluido en ese proceso y que abre paso a lo que ellos llaman “un sistema coopera-

tivista neoliberal”, traducido como intereses personales versus cooperativa.

Uno de los conflictos que se planteó fue hacia fines de 2012, cuando el Consejo Social de Fagor rechaza la propuesta de capitalización de la paga extra de diciembre. La interpretación del principio de soberanía del trabajo sobre el capital descansaba en el concepto de pago de intereses (vinculado al capital) diferenciado del pago de anticipos (vinculado al trabajo). Así, resultaba inadmisibile que el trabajo se subordinara al capital, invirtiendo la lógica cooperativa tradicional, por lo que se consideraba una “explotación de las personas y sus bolsillos” (sic).

Sin duda, se planteó un dilema que nunca fue resuelto, pero que conduce a más reflexiones acerca de las dimensiones de “socio-trabajador”, “socio-propietario” y “trabajador”; ¿correspondía sostener los intereses y los derechos de los trabajadores antes que aceptar criterios de rentabilidad, aun arriesgando la viabilidad de la cooperativa? No nos expresamos a favor de uno u otro concepto, sino que una vez más postulamos la necesidad de reconocer la complejidad de los entramados en los que muchas cooperativas pueden verse involucradas, arriesgando su propia existencia (o incumpliendo con sus propios principios).

El informe “Retos y dilemas...” destaca que *“la participación, la democracia o la soberanía del trabajo son elementos nucleares de cualquier proyecto cooperativo. Lo que no parece tan claro es que un modelo de gestión de empresas que pivotee sobre tales principios sea viable si el músculo de la corresponsabilidad y de la auto-exigencia no están lo suficientemente trabajados”*.



En dicho informe la globalización, con su contexto económico más complejo y competitivo, tensiona el equilibrio inestable entre los objetivos a corto plazo y la mirada a largo plazo, y se presenta como una de las explicaciones del caso Fagor. Se plantea que la globalización achica el margen de actuación a disposición de las cooperativas, se percibe que el crecimiento económico sostenido y de crédito fácil son cosas del pasado. Los cooperativistas que se consultaron hablan de resituar a las cooperativas, de elevar la auto-exigencia en materia de rentabilidad empresarial, de articular novedosas vías de financiación. También se escucharon voces cuestionando la rigidez y la falta de agilidad del modelo cooperativo para afrontar una crisis como la de Fagor, y que, finalmente, postula una reflexión sobre el modelo de gobernanza de las cooperativas.

El equilibrio que antes mencionábamos al tratar el caso SanCor, surge aquí como interpelación a la relación entre los órganos sociales y ejecutivos. El excesivo poder de los gestores es un factor significativo, y de allí la importancia de generar instancias de participación que no perturben, pero sí hagan un control y vigilancia moderados.

La última reflexión es acerca del escenario global actual. Asistimos a la crisis del Estado del Bienestar, la desigualdad, la precariedad y la regresión en las condiciones socio-laborales de amplios sectores de la sociedad; la sociedad del pleno empleo pasa a ser un recuerdo, el desarrollo tecnológico produce cada vez más con menor trabajo, el empleo de calidad va siendo un bien escaso. Frente a ello, ¿qué pueden hacer las cooperativas? ¿Resignar su incidencia en la sociedad o adoptar un rol más activo en este sentido?

Las cooperativas, aquí y en todo el mundo, tienen que aceptar el enorme desafío de la época, si pretenden subsistir al mismo tiempo

que enarbolan –como históricamente lo han hecho- los principios y valores cooperativos. La pasividad no será neutra, más bien, puede conducir a un camino de desaparición de muchas organizaciones. Y al contrario, queremos un mundo con más cooperativas.

### **A modo de cierre**

Nada mejor que recordar las palabras del Papa Francisco en su Carta Encíclica *Laudato Si'*, en pos de un mundo mejor:

*“El bien común presupone el respeto a la persona humana en cuanto tal, con derechos básicos e inalienables ordenados a su desarrollo integral. También reclama el bienestar social y el desarrollo de los diversos grupos intermedios, aplicando el principio de la subsidiariedad. Entre ellos destaca especialmente la familia, como la célula básica de la sociedad. Finalmente, el bien común requiere la paz social, es decir, la estabilidad y seguridad de un cierto orden, que no se produce sin una atención particular a la justicia distributiva, cuya violación siempre genera violencia. Toda la sociedad –y en ella, de manera especial el Estado- tiene la obligación de defender y promover el bien común”.*

## **INTEGRACIÓN COOPERATIVA: EL CASO DE LA RED METALÚRGICA COOPERATIVA**

*Lic. Federico Sage*<sup>1</sup> (sagefede@gmail.com)

En el año 2012 se conformó la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa (RMNC) como emprendimiento productivo integral. Se propuso articular comercial y productivamente a las cooperativas de la rama metalúrgica de la región sur del conurbano bonaerense y permitirles lograr una mayor solidez empresarial en el conjunto. Este proceso de construcción contó con el apoyo de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), ambas entidades comparten la motivación que da inicio a este proyecto: fortalecer institucionalmente y productivamente a las entidades cooperativas conformadas por trabajadores metalúrgicos asociados. Como agregado, este proyecto de integración y fortalecimiento se desenvuelve en un sector clave y estratégico dentro del sector industrial como es el metalúrgico, golpeado por crisis sucesivas en nuestro país que han afectado su capacidad estructural de competencia.

Las cooperativas de trabajo que integran la Red son en su mayoría empresas recuperadas por sus trabajadores. Cabe destacar que en el total de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) en todo el país, el sector metalúrgico es el que más casos concentra, ya que

---

<sup>1</sup> Lic. en Economía, docente e investigador de la Universidad Nacional de La Plata. Presidente de la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda.

representa el 19,61% (Programa Facultad Abierta, 2014). Para este tipo de experiencias dentro de la Economía Social, la construcción de redes productivas ha sido de vital importancia y necesidad. Diversos autores señalan que las cooperativas se integran en redes “naturalmente” por el carácter asociativo, la democracia en la toma de decisiones, y la identidad cooperativa proveniente de sus valores y principios (Halary, 2006; Simmons y Birchall, 2008; Menzani y Zamagni, 2010). También argumentan que en regiones de gran concentración de cooperativas, aparecen una serie de externalidades positivas para la integración tales como capacidades gerenciales, capital social, acceso al financiamiento y vínculo en la cadena de suministro (Halary, 2006; Smith 2004). En definitiva, se busca poder compartir conocimientos entre organizaciones similares para lograr competir con empresas más poderosas en cuanto a su capital (Novkovic, 2007).

### **Fundamentos de la integración cooperativa**

Según la ACI, una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Esa necesidad común es la que dará origen a la empresa cooperativa. Las organizaciones de base de las redes sectoriales son las cooperativas de trabajo, nacidas precisamente para brindar trabajo a sus integrantes. Resulta importante agregar que en las últimas dos décadas han surgido en Argentina, así como también en otros países latinoamericanos, novedosas experiencias de cooperativismo, en particular del cooperativismo de trabajo.

Como consecuencia de las políticas sociales implementadas por el modelo neoliberal en un contexto donde el alto nivel de desempleo estructural ponía en riesgo tanto la supervivencia de numerosas familias como la integración social, muchas personas vieron en la forma cooperativa una alternativa ante la pérdida de la fuente de trabajo. Las experiencias concretas se constituyeron en algunos casos en empresas y fábricas recuperadas y en otros en emprendimientos autogestivos familiares o asociativos para la subsistencia. Fueron opciones viables porque se ponía el acento no en la reproducción del capital sino en la generación de trabajo y la satisfacción de las necesidades de los asociados. De hecho, se verifica una estrecha relación entre el desempeño de variables macroeconómicas como el crecimiento del PBI y la cantidad de establecimientos recuperados por sus trabajadores (Facultad Abierta, 2013).

Son esas características vinculadas al privilegio del trabajo sobre el capital las que permiten a esas empresas, quebradas en tiempos de crisis, ser viables bajo la gestión de los trabajadores sin mayores cambios. Es en dicha racionalidad donde radica la resiliencia de las cooperativas a la crisis (Sánchez Bajo y Roelants, 2012). Sin embargo, al mejorar el contexto y reactivarse la actividad económica, se presentan nuevos desafíos tales como la posibilidad de mejorar las condiciones de inserción de la empresa en el mercado, de modo de convertirse en una opción económica de resistencia y no solo alternativa. Es aquí donde se pueden visualizar las numerosas dificultades a las que se enfrentan las cooperativas de trabajo. Las más acuciantes son la debilidad económica derivada de su inserción estructural ya que son prácticamente todas PyMES, con una vinculada dificultad de acceso al crédito. A esto se suma el hecho de que se trata de empresas que o bien se iniciaron sin capital o bien se recuperaron de una quiebra,

lo cual también implica dificultades específicas. Por último, al tener como factor organizar el trabajo, se rechazan las típicas políticas empresariales como ser la reducción de los costos relacionados con la contratación de mano de obra, y exigiendo alternativas de mayor creatividad para sostener -e incluso incrementar- las fuentes de trabajo a la vez que garantizar la competitividad de la empresa. Todas estas cuestiones hacen necesario que se complejicen los debates y acciones vinculadas a la sostenibilidad de las experiencias de Economía Social en general y de cooperativas de trabajo en particular. Es decir, aplicar a las cooperativas de trabajo un criterio de sostenibilidad microeconómico estricto (Caballero, 2004; Coraggio, 2008) no hace más que sesgar el debate ya que, da por supuesto, el individualismo metodológico hegemónico, que escinde las consecuencias generadas sobre el trabajo y el medioambiente, lo cual la Economía Social busca integrar. Si invertimos entonces las bases mismas del 'criterio mercantil estricto', siendo el objetivo de la Economía Social –reiteremos- la reproducción ampliada de la vida, es necesario cambiar el eje de análisis de lo micro a por lo menos lo mesoeconómico; las iniciativas de la Economía Social tienen la potencialidad de contrarrestar la fuerza del capital si se constituyen en un subsistema abierto pero internamente vinculado por lazos de intercambio, cooperación y solidaridad, controlando las tendencias al lucro desmedido y a la competencia que imprime el mercado capitalista. Creemos que es allí, redoblando los esfuerzos para construir mayor asociativismo y solidaridad, donde pueden encontrarse la perspectiva que aporte a la sostenibilidad de la Economía Social de manera estratégica. Esta estrategia de integración mesoeconómica ha sido comprendida como necesaria y levantada como bandera política en diversas instancias del movimiento cooperativo de nuestro país. Sin embargo, las dificultades en su

materialización se relacionan con distintas causas, entre las que sobresalen la ausencia de profesionales y saberes técnicos que acompañen en darle materialidad y utilidad práctica a la propuesta teórico-política de integración. En consecuencia, vemos como necesario el desarrollo de estudios, investigaciones y análisis de casos de integración desde una perspectiva técnica y rigurosa, de manera que se contruyan las herramientas teóricas necesarias para armar y fortalecer redes sectoriales cooperativas a la vez que se incentiva a profesores, investigadores y técnicos a incorporar y profundizar su conocimiento empírico en torno a las problemáticas y desafíos de la Economía Social y comprometerse con su desarrollo. Este aporte conjunto de saber técnico y compromiso social es un factor indispensable que multiplica las condiciones para la articulación productiva y comercial entre redes y cooperativas, generando de este modo resultados directos del proceso de investigación aplicada.

Como se mencionó, el cooperativismo de trabajo en nuestro país ha registrado un crecimiento muy importante en las últimas dos décadas (Acosta, Levin y Verbeke, 2013). El fenómeno de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores conformados en cooperativa se ha multiplicado en experiencias de trabajo asociado como estrategia de supervivencia para los trabajadores asalariados ante la amenaza del desempleo, como estrategia de inclusión social de trabajadores y como alternativa laboral propia y colectiva para jóvenes que buscan empleo (Orbaiceta, 2014). Si bien las cooperativas de trabajo han significado un enorme aporte a la generación de puestos de trabajo y con ello de integración social, no puede obviarse el hecho de que se trata de iniciativas económicas frágiles por su posición estructural, ya sea porque se trata de empresas que se encontraban en situación de quiebra, o porque se inician con la fuerza de trabajo como único

capital. Estas experiencias muestran debilidades que las hacen pasibles de diluirse cuando el contexto del mercado laboral mejora y los trabajadores cuentan con alternativas de empleo de mejor calidad en términos de remuneración y seguridad social (Sánchez Bajo y Roleants, 2012). El desafío entonces consiste en cómo transformarse de una “rueda de auxilio” en un verdadero motor económico que propicie un modelo donde el trabajo y la solidaridad sean los valores rectores. Para sortear esas dificultades provenientes de la debilidad estructural de cada una de las experiencias, el cooperativismo de trabajo en nuestro país ha transitado un camino de articulación e integración. Se han conformado numerosas federaciones de cooperativas y varias confederaciones nuevas. En este proceso de integración, se ha propiciado la construcción de redes sectoriales para promover estrategias empresariales de conjunto que fortalezcan a cada una de sus integrantes. La experiencia de más larga data en términos de articulación sectorial es la Federación Red Gráfica Cooperativa, que ha logrado una sólida inserción en el mercado y desarrollo sustentable a partir de la integración cooperativa y el compromiso con la comunidad. La Red le ha permitido a las cooperativas que la integran ganar escala y sinergias con ventajas comparativas y competitivas como consecuencia. Constituye una federación que agrupa a 30 empresas gráficas organizadas como cooperativas de trabajo que agrupan a más de 950 asociados. Entre sus beneficios, además del ahorro generado por la expansión productiva, la complementación de productos y servicios y la optimización de procesos a través de la reducción de estructuras, han logrado el acceso a nuevos servicios comunes financiados por la organización, el desarrollo conjunto de instrumentos de gestión cooperativos, la generación de espacios de capacitación cooperativa y la creación de un fondo común como instrumento que aumentó



su capacidad de ahorro, financiamiento y desarrollo tecnológico. Es ilustrativo lo que refiere a la construcción de redes empresariales de cooperativas, y constituye sin dudas un ejemplo para todo el sector del cooperativismo de trabajo de nuestro país. Es a partir de allí que se han construido diversas redes sectoriales, en sectores tales como tecnología (FACTICC), textil (RTC), comunicación (Red Colmena) y producción de alimentos (FOPAL). La organización inicial de la Red Gráfica estuvo compuesta por dos áreas: el Área Institucional y el Área Empresarial. El Área Institucional estaba compuesta por el Consejo de Administración, el Área Social, el Área de Acompañamiento a la recuperación de empresas, y el Área de Capacitación. A su vez, dentro del Área Empresarial -lugar del conocimiento estratégico del negocio gráfico y comunicacional de las asociadas a la red- estaban el Área de Ventas, el Área de Compras, el Área de producción y el Área Financiera. La constitución de dicha Área es reconocida por la red como la protagonista indispensable para lograr que las energías y la confianza de los beneficios sociales, humanos de la intercooperación no se vieran imputados por la falta de resultados económicos (Red Gráfica Cooperativa; 2012).

### **Proyecto de investigación en el marco de la convocatoria “Cooperativas, Universidades y Economía Social” de la Secretaría de Políticas Universitarias**

Desde la Cooperativa de Trabajo Factorial Ltda., junto con el Centro de Estudios de Sociología del trabajo (Cesot) de la FCE – UBA, presentamos en 2014 un proyecto de investigación sobre la Red Metalúrgica Cooperativa, entendiendo que en este caso se ha avanzado en su consolidación formal, pero las complejidades

de la actividad cotidiana de cada cooperativa, los diferentes sistemas de gestión, las notables dificultades para la incorporación de innovaciones productivas y el bajo nivel de integración de procesos de encadenamientos productivos entre empresas dispersas geográficamente, han sido obstáculos significativos para el efectivo funcionamiento de la Red. Se observó la necesidad de complementar la voluntad política institucional de integración con los análisis y herramientas técnicas que permitan su adecuada materialización. Es decir, desarrollar el potencial del sector económico solidario cooperativo generando las condiciones de factibilidad técnica y logística para lograr encadenamientos productivos de las cooperativas de trabajo metalúrgicas. Los objetivos específicos del proyecto planteados al inicio fueron:

- Analizar las características del mercado en el que participan las cooperativas metalúrgicas
- Diseñar una estructura adecuada para el efectivo desempeño de la red
- Desarrollar un plan de acción para materializar las oportunidades de integración de las cooperativas metalúrgicas

El proyecto fue seleccionado y se desarrolló entre septiembre de 2015 y agosto de 2016. El trabajo de campo se concentró en 4 cooperativas de la red: Galaxia, Mecher, La Esperanza y 7 de Septiembre. En el cuadro a continuación se detallan las características de cada una de estas cooperativas. En un segundo período de trabajo de campo se agregó al relevamiento la cooperativa La Metalúrgica.

Nombre	Localización	N° Socios	Historia/ Origen	Actividad Productiva
<b>Cooperativa de Trabajo La Esperanza de Monte Grande Ltda.</b>	Monte Grande, Provincia de Buenos Aires	Actualmente son 7, los mismos desde la fundación.	Empresa recuperada. La empresa Cler S.A. entró en convocatoria en 2001, quebró en 2009 y se constituyó en cooperativa.	Extractores y purificadores, motores para extracción y ventilación de aire, extractores para cocina, turbos y ventiladores de techo Marca propia: LAES
<b>Cooperativa de Trabajo Galaxia Ltda.</b>	Ruta 2 Km. 32,6, Florencio Varela, Buenos Aires.	Inicialmente 20, hoy son 40 socios.	Empresa recuperada. La empresa Bellina S.A. quiebra en el 2002 y nace la cooperativa.	Extractores de aire, forzadores y aspiradores de conductos (línea hogar e industrial), campanas de cocina y aberturas de aluminio.
<b>Cooperativa de Trabajo Mecber Ltda.</b>	Calle 17 N° 4175, Berazategui, Buenos Aires	Actualmente son 30 socios.	La empresa original se fundó en 1940, en el año 2001, quebró y fue recuperada por sus trabajos/as.	Mecanizados de piezas de aluminio para la industria automotriz y cajas de electricidad.
<b>Cooperativa de Trabajo 7 de Septiembre Ltda.</b>	Alexander Fleming N°548, Bernal Oeste, Buenos Aires.	Actualmente son 20 socios.	Empresa recuperada en 2006 luego de la quiebra de la empresa Rotorsur.	Fabricación de motores de aplicación doméstica e industrial: sopladores, secadores, ventiladores, lustradoras, hidromasajes, amoladoras, turbo soplador, extractor de sangre y taladro dental.

En la primera etapa del proyecto se realizó una investigación empírica sobre un grupo de cooperativas integrantes de la Red seleccionadas a partir de su cercanía geográfica y características de producción para mejorar su gestión interna a la vez que analizar la factibilidad de realizar producciones encadenadas. A través de una encuesta detallada de análisis cuantitativo se analizaron los recursos físicos y capacidades del conjunto de las cooperativas metalúrgicas. Para analizar directamente las experiencias y perspectivas de los asociados con más trayectoria, se realizaron entrevistas a responsables del Consejo de Administración, indagando sobre aspectos productivos y cuestionando también la confianza y valores compartidos entre los asociados desde su percepción respecto a los beneficios sociales obtenidos.

Para diagnosticar la base de factibilidad para la integración en red, el análisis apuntó a cuantificar la capacidad actual de producción, los diversos procesos productivos, los insumos que se utilizan, los clientes principales, y las máquinas que se utilizan en cada cooperativa. Se evaluaron las posibilidades de integración, analizando las variables que harán posible la coordinación entre empresas. Se estudió la posibilidad de sinergia entre cooperativas de cara a mercados potenciales, de modo de evaluar la viabilidad de encarar producciones, inversiones y estrategias comerciales en conjunto, con el fin de potenciar a cada empresa metalúrgica mediante la Red. En definitiva, uno de los fines principales de la investigación fue la idea de articular conclusiones y pautas del relevamiento inicial que permitan armar una propuesta de acción para la Red, una planificación de las tareas necesarias para fortalecer la unidad productiva y comercial de la misma. Este plan se propuso resaltar las inversiones necesarias para la implementación de la red

haciendo hincapié en sus potenciales beneficios económicos:

- Posibilidad de participación conjunta en licitaciones
- Integración de compras de insumos
- Diseño y gestión de líneas de financiamiento para inversiones de magnitud
- Reducción de tiempos de producción
- Integración vertical de procesos productivos
- Aumento del valor agregado de los productos ofrecidos

Por otro lado, un objetivo paralelo al desarrollo de pautas técnicas de integración es la profundización del conocimiento de los asociados a las cooperativas metalúrgicas acerca de las posibilidades y potencialidades de la red. Para esto, se planteó una difusión sistemática de los resultados parciales de las distintas etapas del proyecto de investigación. Así también, a los eventos de difusión académica fueron invitados los referentes de cooperativas y federaciones involucradas para participar del intercambio desde el rol de asociado a la red. Este trabajo de difusión y debate entre las cooperativas asociadas, de modo de visibilizar los beneficios del trabajo conjunto, se dio para reforzar la voluntad política y la convicción necesaria para asumir los compromisos fundamentales para darle vida productiva y comercial a la red.

## **Análisis de la capacidad productiva cooperativas de la red**

Como resultado del trabajo de campo que incluyó el relevamiento de todas las cooperativas mediante encuestas y entrevistas en profundidad, se categorizó la evaluación productiva y de la capacidad instalada de las cooperativas según diversidad productiva, gestión de la producción, capacidad instalada, procesos tercerizados, insumos, proveedores e inversiones.

Diversidad productiva: se observó una significativa diversidad en la oferta productiva de la Red que se puede dividir en 2 categorías principales: artículos de consumo durable de uso hogareño por un lado, piezas y mecanizados para la industria automotriz por el otro. En segundo plano se encuentran los servicios de diseño, mecanizado, instalación y mantenimiento para una amplia demanda que va desde artículos pequeños para el hogar hasta cañerías especiales. Galaxia, La Esperanza y Mecber tienen una dinámica de producción estable como resultado de una mayor especialización productiva y de una demanda sostenida en ciertos productos. Es de destacar que se han generado nuevos productos a partir de variantes de los existentes, lo que constituye una práctica incorporada como respuesta a las demandas del mercado.

Gestión y planificación de la producción: las empresas recuperadas suelen tener los conocimientos necesarios y suficientes para mantener la producción en términos operativos. Esto se explica en gran medida por el protagonismo de los operarios y trabajadores de planta en el proceso de recuperación más que de los miembros de la administración y los trabajadores “de oficina”. Esta es una de las razones por la cual la diversidad y el perfil de la producción se mantienen años después de la recuperación de la empresa. La contracara de

esta fortaleza, es que no se suelen actualizar y problematizar los planes de producción en base a un análisis económico. Muchas veces el perfil de la producción es más fruto de la costumbre y de la capacidad disponible que del análisis de rentabilidad y de mercado. Por esto, entendemos que se podría perfeccionar la gestión de la producción en términos integrales en las cooperativas de la Red capacitando en planificación, diversificando la producción a favor de los productos con más ventas y mayor margen, definiendo lotes óptimos de producción, maximizando tiempos, eliminando cuellos de botella, ajustando el ritmo a la demanda estacional y manejando estratégicamente el stock de productos finales en función de los costos de producción.

Capacidad instalada: esta categoría fue una de las partes incompletas de la investigación, se trata de un dato estratégico que permitiría construir una serie de conclusiones y pautas de integración. Lamentablemente, las cooperativas de la red no cuentan con suficientes datos elaborados para hacer un completo análisis de la capacidad instalada basado en la productividad máxima de la maquinaria y de la fuerza laboral, ya que sería necesario identificar los procesos productivos específicos etapa por etapa y tarea por tarea. Contamos con estimaciones y aproximaciones generales pues no es posible identificar claramente los procesos individuales y la cadena de producción integral. La motivación mayor para el ritmo de producción es la demanda, que tiene por naturaleza un ritmo irregular y esporádico, independiente de la capacidad productiva máxima. En cuanto a la organización de la producción en planta -zonas por proceso, disposición de maquinaria, circuito de producción-, ésta no siempre sigue una cadena adecuada en función de la minimización de tiempos muertos y cuellos de botella.

La norma es la organización en áreas -matricería, doblado, corte, pintura, bobinado, armado, etc.- en función de la composición de equipos de trabajo especializados en el conjunto de las tareas que componen el área. Suelen existir fallas de coordinación entre las áreas. De este modo, la culminación del trabajo en un área no está atada al comienzo del trabajo en otra, y trae como consecuencia la formación de cuellos de botella en la cadena productiva.

En la mayoría de los casos de empresas recuperadas metalúrgicas, la empresa que quebró tenía un ritmo de producción mucho mayor en su momento de auge o estabilidad, con equipos más modernos y una planta de trabajadores que duplicaba o triplicaba a la actual. Esto avala la siguiente hipótesis: actualmente se utiliza un porcentaje bajo de la capacidad instalada, menor al 60%. En cuanto a la maquinaria, que tiene en promedio más de 20 años de uso, corresponde evaluar el alto grado de desgaste y obsolescencia. Este factor constituye la principal limitación al ritmo de la producción, a la productividad por hora hombre y al desarrollo de innovaciones productivas. Por último, el análisis de capacidad instalada remarca la necesidad de preparar un plan de mantenimiento integrado que contemple la prevención y predicción de fallas de los equipos durables para prolongar la vida útil de los componentes que conforman la planta, reducir los impactos económicos de reparación y los tiempos muertos de producción.

Procesos tercerizados: una parte de los procesos productivos de las cooperativas se hacen afuera, es decir, se le paga a un tercero a cambio de un servicio. Esto sucede por falta de recursos (una máquina especializada que no se tiene, por ejemplo), o por inconveniencia (procesos esporádicos). En las cooperativas de la Red se terceriza el servicio de pintura, de matricería e inyección de plástico, los fletes



para grandes distancias, el mantenimiento preventivo y refacción de maquinarias, la matricería para máquinas complejas, entre otros procesos. Muchas veces, es una cuestión de escala: el tamaño de las cooperativas no justifica inversiones importantes de dinero, tiempo o mano de obra. Del estudio se desprende que la red, en su carácter de gran empresa cooperativa, podría invertir para proveer estos servicios y de esta manera bajar costos para el conjunto de los integrantes.

Insumos: una de las características del sector metalúrgico es el alto grado de participación del costo de insumos sobre el costo total. En el caso de las cooperativas de la Red se da una participación entre el 60% y el 80%. Esto implica que un pequeño cambio en el precio de los insumos impacta fuertemente sobre los costos totales. En cuanto a la capacidad de negociación de los precios, esta suele ser baja o nula en las cooperativas de la Red dado que las compras son por cantidades consideradas chicas. No suelen obtener precios preferenciales o acuerdos por cupo. Esto las obliga a acudir a intermediarios y distribuidores que elevan el precio final del insumo. Sumado a esto, el escenario de devaluación del tipo de cambio mayor al 50% hacia fines de 2015 afectó directamente este mercado que maneja *commodities* a precios internacionales. La suma de razones externas, más el hecho de que varias de las cooperativas compren los mismos o similares insumos, constituye un gran potencial para la compra conjunta. La chapa de acero, el aluminio, el alambre de cobre, la pintura, los insumos para soldar y tornería, la ropa de seguridad, entre otros, son productos utilizados con mucha frecuencia y en grandes cantidades. Unificar estas compras permitiría mejorar la rentabilidad económica de la Red elevando la capacidad de negociación con los proveedores y superando la “compra mínima por cantidad”.

Por otro lado, las compras suelen hacerse por la cercanía o accesibilidad de un intermediario, quien retiene una parte del excedente por su gestión comercial. La cartera de proveedores suele ser insuficiente para las necesidades diarias de la cooperativa ya que la búsqueda de ofertas y la negociación de cantidades y precios no es una práctica constante en las cooperativas de la red, sino que las compras suelen delegarse en algún miembro de la administración o en miembros del Consejo de Administración sin experiencia en ventas.

Inversiones: la inversión no suele ser una variable que se analiza estratégicamente en la red ya que la proyección del crecimiento de la empresa y la acumulación de capital durable no se plasma en los objetivos de mediano y largo plazo. En estos últimos años, han logrado invertir en algunas maquinarias de reemplazo para procesos productivos indispensables, aunque es bajo el porcentaje de inversión en maquinarias en general. Entre las causas se cuentan, la falta de proyección estratégica, el alto costo de las máquinas industriales, la falta de oferta nacional y el limitado acceso al crédito para cooperativas. Las herramientas y maquinarias de baja complejidad se suelen comprar con fondos propios, se dificulta la inversión cuando se trata de máquinas costosas. Para las inversiones de magnitud, las cooperativas han contado en algunos casos con la ayuda de subsidios y préstamos a tasa baja de ministerios públicos o entidades del sector de la economía social.

## **Plan de acción para la integración**

Como resultado del relevamiento y el análisis de los datos significativos, se plantearon una serie de recomendaciones y propuestas para fortalecer la integración de las cooperativas metalúrgicas de la red. En síntesis, observamos la viabilidad de avanzar hacia efectivamente el armado productivo y comercial de la red sin la necesidad de invertir una cantidad de recursos, dinero, tiempo y asociados en el proceso que este fuera del alcance de las cooperativas de la red, en principio. Sin duda el grado de apuesta va a determinar en gran parte las probabilidades de éxito comercial de esta integración, se requiere un esfuerzo sostenido y un equipo de trabajo que especialice en áreas particulares de la red como tal. Para dividir en 3 niveles distintos de inversión de recursos, con plazos acordes a cada nivel, distinguimos en propuestas para el corto, mediano y largo plazo.

### Propuestas de corto plazo:

- Diseño de una página web comercial propia de la Red Metalúrgica.
- Desarrollo de un espacio de comercio electrónico: venta por redes sociales y mercado libre.
- Diseño de un catálogo gráfico de productos de la Red Metalúrgica.
- Conformación de un área comercial de la Red Metalúrgica que se especialice en analizar la oferta integral, arme paquetes de oferta, promoción, publicidad, folletería, atención telefónica, agenda de llamados, base de contactos y relaciones comerciales.

### Propuestas de mediano plazo:

- Profundizar los intercambios comerciales de bienes y servicios entre cooperativas de la red, minimizando la tercerización de bienes y servicios.
- Establecer un sistema de compra conjunta de insumos. En principio, cubrir la demanda de chapa, pintura, cobre, aluminio y herramientas chicas para toda la red.
- Armar una logística de rotación y uso conjunto de maquinarias. Internalizar procesos tercerizados y pago por uso/servicio entre cooperativas de la red.
- Intercambio de conocimientos y habilidades. Venta de servicios técnicos y profesionales entre cooperativas de la red. Esquemas de capacitación técnica entre cooperativas.
- Gestión integral de recursos humanos para aprovechar la mano de obra calificada. Designar responsables de mantenimiento y administración de la red, servicios profesionales contables, legales, ingenieriles y diseño para demandas particulares por cooperativa.
- Diseño, fondeo y gestión de líneas conjuntas de financiamiento. Préstamos, microcréditos, descuentos de cheque y garantías recíprocas.
- Armar una logística propia de transporte para necesidades de las cooperativas asociadas a la red. Traslado de insumos, mercadería y bienes finales.

Propuestas de largo plazo:

- Integración vertical de la cadena de producción, especialización de las cooperativas de la RED en diversas etapas de un mismo proceso
- Planificación de inversiones estratégicas propias de la red: compra de equipos durables, instalaciones propias, procesos innovadores, investigación y desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta M.C., Levin, A. y Verbeke, G. (2013); El sector cooperativo en Argentina en la última década, Cooperativismo & Desarrollo, Vol. 21, núm. 102.
- Orbaiceta, J. (2013); “El cooperativismo de trabajo y la Década Cooperativa”, Revista Idelcoop, núm. 211.
- Programa Facultad Abierta (2014) “Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el período 2010 – 2013”, SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Caballero, L. E. (2004); “Economía Social: algunas reflexiones sobre propuestas y prácticas” en 2do. Foro Federal de investigadores y docentes de Economía Social, Buenos Aires, disponible en línea en [www.riless.org](http://www.riless.org)
- Coraggio, J.L. (2008); “La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria”, en Revista Otra Economía Volumen II - N° 3, disponible en línea en [www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia)
- Sánchez Bajo, C. y Roleants, B. (2012); “El capital y la trampa de la deuda. Aprendiendo de las cooperativas en la crisis global”, Buenos Aires, Intercoop.
- Equipo de comunicación de Red Gráfica (2012), “Un proyecto común a través de la Intercooperación”, Economía Solidaria hacia un nuevo mapa de comunicación, Buenos Aires, Usina de Medios.

**PANEL 3**  
**EXPERIENCIAS**

**LIC. MARÍA FERNANDA SIGLIANO**

**LIC. JUAN PUBILL**

# MUTUALIDAD Y TRABAJO SOCIAL: UNA PERSPECTIVA DE TRABAJO

*María Fernanda Sigliano*<sup>1</sup> (fsigliano@ampf.org.ar)

El presente artículo tiene por objetivos:

- Reconocer como la intervención del trabajo social y las prestaciones sociales en la mutualidad favorecen el desarrollo de la calidad de vida de la población, teniendo como principio la solidaridad.
- Compartir experiencias de articulación y complementación del servicio social mutual.

## **Mutuales dentro de la Economía Social y Solidaria**

Las mutuales forman parte de la economía social y solidaria, y surgen para hacer frente a necesidades comunes de determinados grupos sociales. Se asientan en principios éticos que sustentan la ayuda mutua. Históricamente las mutuales generaron servicios que dieron respuesta a necesidades vinculadas con diferentes períodos del ciclo vital.

Así, la generación de servicios y prestaciones sociales desde un enfoque mutual es producto de una construcción conjunta basada

---

<sup>1</sup> Lic. en Trabajo Social por la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM); Especialista en Organizaciones Sin Fines de Lucro por la Universidad de San Andrés; Maestranda en Desarrollo Humano (FLACSO). Docente en la carrera de Trabajo Social de la UNLaM. Especializada en Gerencia de Salud para Personas Mayores (CIESS-OPS). Coordinadora de Servicios Sociales de la Organización de Entidades Mutuales de las Américas (Odema). Gerente de servicios sociales de la Asociación Mutual de Protección Familiar.



en la reciprocidad y en las relaciones de proximidad. Según Laville, el principio de reciprocidad guía las conductas para elaborar servicios sobre un modo igualitario y según un proceso de interacción entre personas voluntariamente implicadas.

Los servicios sociales que surgen de esta interacción se desarrollan en un “espacio público de proximidad”. Caracterizada por la capilaridad y cercanía espacial con las comunidades.

Los servicios de proximidad se fundan en relaciones e intercambios simbólicos que se tejen en la trama diaria de la vida local.

### **Servicios sociales mutuales**

A diferencia de otras organizaciones donde en primer lugar se genera un servicio, buscando posteriormente la demanda, los servicios mutuales nacen a partir de la detección de una determinada necesidad.

Existe una preocupación y una orientación hacia detectar las necesidades de los asociados, utilizando diferentes medios, técnicas e instrumentos, para construir respuestas y soluciones conjuntas.

### **Servicio social mutual: servicios de proximidad**

El marco institucional mencionado favorece la inserción de trabajadores sociales, quienes pueden realizar aportes a las mutuales desde sus incumbencias específicas.

Resulta importante destacar la consideración de la profesión desde un rol mediador de una ciudadanía social, portadora de derechos y con la posibilidad de su reconocimiento en forma directa a través de representantes en la defensa de sus intereses a quienes los representan. Teniendo en cuenta, a su vez, que nuestra intervención es un proceso de construcción histórico – social que se genera en la dinámica social referida a la relación sujeto – necesidad. Relación que se hace presente cotidianamente en el ámbito de la Mutual.

Podemos encontrar a través de la experiencia en la Asociación Mutual de Protección Familiar un ejemplo de implementación e intervención profesional.

### **Objetivos del Servicio Social**

- ✓ Orientar, asesorar, coordinar y promover a través de la atención individual o de caso la búsqueda de resolución de necesidades y problemáticas sociales concretas, procurando la generación, conocimiento y mejor aprovechamiento de los recursos comunitarios e institucionales.
- ✓ Realizar aportes desde la especificidad profesional en el equipo interdisciplinario con relación a la lectura, análisis e identificación de la situación abordada, incorporando los aspectos socio económico político culturales que la condicionan.
- ✓ Realizar un diagnóstico permanente del universo de asociados con el fin de generar respuestas adecuadas a sus necesidades ocupacionales, de participación y de formación



## Espacios en los que intervienen los profesionales



### Asistencia Directa

- Fondo solidario
- Emergencias habitacional y alimentaria
- APS



### Educación y orientación ocupacional

- Educación no formal
- Educación formal: becas
- Recreación y ocupación del tiempo libre
- APS



### Asistencia para el desempeño funcional

- Terapia ocupacional
- Adaptación de las viviendas – elementos de apoyo
- APS

- Asistencia Directa: El profesional de Trabajo Social brinda atención individual y/o familiar en las situaciones en las cuales el asociado o su familia demandan apoyo. La intervención se basa específicamente en brindar información, orientación y contención frente a la problemática social planteada; buscando recursos institucionales y comunitarios disponibles que le permitan, además de los que les brinda AMPF, encontrar otras alternativas que contribuyan en la resolución de su problemática.
- Educación y orientación ocupacional: A través de diferentes líneas de acción se atienden a las diversas necesidades de los asociados vinculadas a la educación, capacitación, ocupación y orientación del tiempo libre.
- Asistencia para el desempeño funcional: La intervención está orientada a aquellas personas que presentan alguna discapacidad o que se encuentran con sus habilidades y/o capacidades reducidas para el desarrollo de las actividades de la vida diaria.

## **La articulación del servicio social mutual**

Hoy en día, con un entramado social que se reconoce como complejo y diverso, creemos que es vital la necesidad de pensar estrategias de integración entre la mutualidad y el Estado, así como con todo actor involucrado en este entramado.

Cuestiones tan sensibles como lo son: la prevención y atención personalizada en salud, la atención de los adultos mayores, el cuidado de niños pequeños, la asistencia para el desempeño funcional de personas con capacidades diferentes, la mejora de la vivienda y del entorno.

Estas, entre otras, pueden ser abordadas de manera muy satisfactoria combinando ambas acciones. En estos casos el Estado interviene garantizando el derecho al acceso, y las asociaciones de ayuda mutua vehiculizan las prestaciones, destacándose las posibilidades de capilaridad de éstas últimas y sus mecanismos de participación comunitaria.

Jean Louis Laville advierte que “no se trata con esto de sustituir al Estado con la sociedad civil, sino de combinar la solidaridad recíproca con la solidaridad redistributiva”, promoviendo la participación de los implicados en la toma de decisiones y en la construcción de la demanda.

Encontramos entonces tres formas de interacción o articulación:

### **1) EL SERVICIO SOCIAL MUTUAL COMO COMPLEMENTO**

- Brindando servicios integrales
- Evitando la superposición de recursos
- Con la prevención como eje de intervención
- Colaborando con la población en el acceso a los servicios de la seguridad social

#### *Ejemplo 1: Intervención en Santiago del Estero*

- Niños y adolescentes que perciben el subsidio por discapacidad (servicio tradicional de la mutual) en la localidad de Santiago del Estero.

- Contacto con la trabajadora social en el espacio de asesoramiento y orientación.
- Abordaje desde diferentes ejes:



Diagnóstico:

- Entrevista: familia y al niño destinatario del subsidio
- Entrevista en domicilio: evaluación de la vivienda
- Relevamiento de recursos educativos y sanitarios
- Relevamiento de recursos y servicios de las obras sociales
- Realización de grupos focales y entrevistas en profundidad



*Falta de espacios de estimulación para los niños y adolescentes.*

Respuesta:

- **SE GENERA EL SERVICIO DE MUSICOTERAPIA** incorporando un profesional especializado y comprando el equipamiento necesario para desarrollar el servicio (juegos didácticos, de estimulación psicomotriz).
- **SE TRABAJA LA ESTIMULACIÓN** de las capacidades motrices, auditivas, emocionales y sensoriales, estimulación musical, estimulación temprana, expresión corporal, entre otros y también se busca fomentar hábitos de higiene, de convivencia y tolerancia en la cotidianeidad, y fortalecer la atención.
- **DESTINATARIOS:** los niños que participan del taller, presentan algunas de las siguientes patologías: Parálisis cerebral, Síndrome de Down, hipoacusia, Hidrocefalia, ceguera bilateral.

## **2) LA SEGURIDAD SOCIAL PÚBLICA APOYANDO O FORTALECIENDO SERVICIOS SOCIALES MUTUALES**

*Ejemplo 2: Servicio de Asistencia para el desempeño funcional (Servicio reconocido por AISS como ejemplo de buena práctica 2009)*

- ✓ Se presentó desde la Mutual de protección Familiar un proyecto a COPIDIS (Comisión Por la Plena Participación e Integración de las Personas con Discapacidad) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, denominado: “Adaptación de la vivienda: una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad”.

- ✓ El mismo implicó la adaptación de viviendas de asociados residentes en la Ciudad de Buenos Aires.
- ✓ El convenio firmado consistió en el apoyo económico por parte de COPIDIS para el otorgamiento de ayudas técnicas, elementos ortopédicos y materiales.

*Ejemplo 3: Formación y acompañamiento de profesionales del servicio social y salud: se realizaron capacitaciones virtuales y presenciales, dirigidas a los profesionales de la mutual, conjuntamente con la SEDRONAR y el Consejo Nacional de la Mujer.*

### **3) MUTUALIDAD COMO UNIDAD EJECUTORA DE LA SEGURIDAD SOCIAL PÚBLICA**

*Ejemplo 4: Programa Nacional de cuidados domiciliarios*

- Convenio con la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia
- Implementación del primer componente del Programa Nacional: Curso de Cuidadores Domiciliarios



## Desafíos – puntos de encuentro:

**PERSONAS MAYORES - SUJETO DE DERECHO**

**CONSTRUCCIÓN POSITIVA DE LA VEJEZ**

**PROMOVER EL BUEN TRATO**

**EMPODERAR A LAS PERSONAS MAYORES**

**ENVEJECER EL MAYOR TIEMPO POSIBLE EN SUS HOGARES**

Para concluir podría decir que, a través de esta presentación, he intentado esbozar aquellos aspectos de vinculación existentes entre el ejercicio profesional y el sistema mutualista, los cuales se traducen en el hecho de haber surgido en pos de la ayuda al prójimo, enmarcados en principios filosóficos e ideales éticos, considerando primordialmente al ser humano en su dimensión integral.

A su vez, a través de la descripción de una experiencia profesional en el ámbito de AMPF, se puede vislumbrar la convivencia e interrelación entre las diferentes perspectivas que orientan la intervención del trabajador social. Sin dejar de lado la perspectiva asistencial, encontramos un espacio propicio no solo para la potenciación de las capacidades de los sujetos sociales, sino también de las redes tanto personales como inter e intrainstitucionales. A partir de una planificación estratégica, se puede afirmar que cada una de las líneas de acción que se han descripto, así como la articulación con el Estado y otros actores, tienden a un objetivo en común, que es el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y su grupo familiar.

# LA PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LAS COOPERATIVAS: EVALUACIÓN DESDE EL BALANCE SOCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

*Juan Antonio Pubill*<sup>1</sup> (jeanpubill@yahoo.com.ar)

## Resumen

En la actualidad, el Balance Social se presenta como una herramienta metodológica idónea para la evaluación del funcionamiento de las cooperativas. El objetivo es el de estudiar la participación de los asociados a las cooperativas como una condición importante en los procesos de desarrollo sostenible. En el marco de sus principios, resultan esenciales, para que estas entidades sean consistentes con su naturaleza, la existencia de una clara identidad y la pertenencia de los asociados. No pueden desarrollarse cooperativas genuinas sin cooperativistas. En un mundo en el que las fuertes desigualdades se acentúan, se concentra la riqueza y se atenta contra el ambiente, el modo en que se construya o distribuya el poder, será decisivo para el destino de la humanidad.

En un marco de pluralidad, las sociedades necesitan de modelos concretos para resolver estos graves problemas. El cooperativismo no es el movimiento que, por sí solo va a dar las respuestas, pero puede exhibir que es uno totalmente válido para contribuir al de-

---

<sup>1</sup> Juan Antonio Pubill es Licenciado en Cooperativismo y Mutualismo y Profesor en Docencia Superior. A la fecha de la presente publicación, se desempeña como Vicepresidente del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM) y coordinador de su Gabinete de Balance Social Cooperativo y Mutual.

sarrollo sostenible desde una amplia y variada participación de sus miembros.

Las experiencias de Balance Social, midiendo los objetivos institucionales, el grado de participación de los asociados, el compromiso con la comunidad y demás principios cooperativos, se constituyen en una herramienta concreta para la difusión de estas experiencias socioeconómicas, de gestión democrática, que ponen el centro de su accionar en las personas y no en el lucro.

La metodología de trabajo será la de relevar información pertinente y de sistematizar los estudios sobre balance social cooperativo en función de la praxis de los procesos de participación, planificación, evaluación y control en la vida de las cooperativas. Se asumen los supuestos teóricos-metodológicos del Balance Social propuesto por la ACI a partir del ejercicio de profesionales en Cooperativismo y Mutualismo en entidades cooperativas, apoyados por el Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM) de Argentina. Desde el punto de vista práctico, las fuentes de información son los balances sociales de la cooperativa AFA, Banco Credicoop, otras entidades de la Economía Social y Solidaria y sus asociados.

## **Ponencia**

La participación de los asociados en las cooperativas y la contribución de estas entidades al desarrollo sostenible son dos cuestiones de trascendental importancia que están íntimamente relacionadas. En el presente se abordan estas cuestiones introduciendo el aporte del Balance Social Cooperativo en la evaluación y medición de esta

relación y su impacto en las entidades y en las comunidades en las que se insertan.

Existen diferentes marcos teóricos respecto a la participación. En esta investigación se trabajará la temática de la participación de los asociados en las cooperativas desde una perspectiva integradora, constituyéndose la misma en un eje transversal –y fundamental- que atraviesa e integra a todos los Principios Cooperativos.

En realidad la participación de los asociados, en el marco de los principios y métodos de las cooperativas, significa la realización permanente del Acto Cooperativo, aun cuando la entidad actúe con terceros y en su relación con la comunidad.

Las cooperativas son percibidas en sus comunidades por sus actos mucho más que por declamaciones o declaraciones. Por ello son muy importantes 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- realizadas con metodologías que atiendan a su especificidad e identidad.

Para profundizar en el análisis de la relación entre participación de los asociados y desarrollo sostenible desde una perspectiva de evaluación social a través del Balance Social Cooperativo (BSC), se ha considerado apropiado contar con un marco de referencia aportado por resoluciones y documentos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), entre otras fuentes.

La contribución al desarrollo sostenible se enmarca en forma primigenia dentro del Séptimo Principio Cooperativo de Preocupación

por la Comunidad que en su definición incluye directamente la cuestión de la participación: “A la vez que atienden las necesidades de sus socios, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos” (ACI 1996, 14). Las políticas aprobadas por los asociados representan el ejercicio cabal de participación en la toma de decisiones que no se restringe solamente, como se observa, a la vida interna de cada entidad. Y cuando este principio se refiere a “sus comunidades” la acción de todas las cooperativas del mundo, en cada comunidad, implica la finalidad del desarrollo sostenible para la comunidad humana.

En el Comentario Introdutorio a los Principios de la Declaración sobre Identidad Cooperativa la ACI plantea una visión integral y la interdependencia de los Principios al afirmar que los mismos, constituyen el corazón de las cooperativas, no siendo independientes unos de otros, sino que están unidos por lazos y cuando se ignora a uno los otros se resenten. Por lo tanto, las cooperativas no deberían ser juzgadas exclusivamente en base a cualquiera de los principios sino que se las debería evaluar por la manera que adhieren a los principios como una totalidad” (ACI 1996, 31-32). Precisamente una de las condiciones fundamentales del BSC, más allá de los diversos marcos teóricos y metodológicos que existen, es que se debe evaluar la práctica de todos los principios cooperativos y del conjunto institucional.

En la Declaración citada precedentemente (ACI 1996, 31) expone que los principios cooperativos deberían ofrecer patrones de medición -que es exactamente lo que propone el instrumento de BSC- fundamentando que son pautas para juzgar comportamientos y tomar decisiones y que, por ello, no basta con preguntar si una cooperativa se ciñe a la letra de los principios, sino que resulta importante conocer si sigue su espíritu y si la visión que cada principio

proporciona, individual y colectivamente, está incorporada a las actividades cotidianas de la entidad.

Al respecto Fontenla coincide con Munkner en que los principios cooperativos “son aquellas ideas invariables que determinan las características esenciales de una cooperativa como forma de organización, sirviendo como regla para medir la actividad práctica” (Fontenla 2008, 80). Esta definición coincide esencialmente en la importancia de medir la acción cooperativa a través de la práctica de los principios.

Las Naciones Unidas en su Declaración de 1978 definieron a las cooperativas como formas de organización económica-social aptas para el desarrollo (Gambina 1985, 20).

El lema “Poder Actuar para el Desarrollo Sostenible” que la Alianza Cooperativa Internacional ha elaborado resume en pocas palabras 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.

Han transcurrido más de veinte años de la citada Asamblea General de 1995 y en el mundo continúan creciendo las desigualdades, al ritmo de la concentración exponencial de la riqueza y del incremento de prácticas que atentan contra el ambiente. Será decisivo para el destino de la humanidad el modo en que se construya y se distribuya el poder.

Las sociedades necesitan modelos concretos para resolver estos graves problemas. El Cooperativismo no es un movimiento que, por

sí mismo, va a dar todas las respuestas, pero puede exhibirse como uno totalmente válido por su contribución al desarrollo sostenible, basándose en una amplia y variada participación de sus miembros.

Si bien el modelo cooperativo es reconocido y valorado por millones de personas en el mundo “en contextos de crisis es cuando el comportamiento diferencial de las cooperativas y de la economía social, en relación a la empresa privada capitalista, se hace más patente y demuestra más claramente su función reguladora del sistema” (Levín 2015, 3).

La participación es reconocida por la ACI como uno de los derechos fundamentales de los asociados, porque reafirma que las cooperativas se fundan en la igualdad y su unidad básica es el asociado. Este fundamento basado en la personalidad humana es una de las principales características que distinguen a una cooperativa de las empresas controladas primariamente en interés del capital. Por ello, los socios tienen derecho a participar, derecho a ser informados, derecho a ser oídos y derecho a intervenir en la toma de decisiones (ACI 1996, 27)

En la fundamentación del Segundo Principio Cooperativo se especifica una cuestión medular de la participación (ACI 1996, 38), reafirmando 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 una participación activa de los asociados en el sentido que propone la ACI, seguramente estas organizaciones contribuirán, con mayor efectividad,

al desarrollo sostenible.

En el desafío de profundizar la contribución efectiva al desarrollo sostenible y en el marco de sus principios, resulta esencial que las cooperativas sean consistentes con su naturaleza, promoviendo permanentemente la centralidad de sus asociados en su acción diaria, a través de efectivos espacios y mecanismos de participación.

La ACI, en su “Plan para una Década Cooperativa”, elaborado en 2012, (Nicola 2016, 3) sostiene que el punto de partida de la estrategia dirigida a un futuro cooperativo se basa en la sólida afirmación 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 Capítulo sobre la Participación del citado documento se expresa que, en el marco de la situación crítica mundial, “la participación se está convirtiendo en uno de los activos más valiosos del sector cooperativo”. La ACI propone el objetivo de “elevar a un nuevo nivel la participación de los socios y los responsables, y en hacerlo mientras nos centramos en los aspectos prácticos de la participación”. Entre los aspectos prácticos propone, entre otros: liderar la innovación en la participación democrática, el compromiso y la implicación. También que se logren 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). Asimismo insta a que se recopile información sobre las mejores prácticas; encontrar y compartir las mejores ideas; identificar las tendencias negativas o perjudiciales, creando instrumentos y técnicas para mejorarlas (ACI 2013, 11, 12).



En el Capítulo sobre Sostenibilidad se expresa el objetivo de “posicionar a las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad” argumentando que el movimiento cooperativo debe demostrar que la sostenibilidad forma parte de su naturaleza intrínseca y que, en consecuencia, las cooperativas hacen una contribución positiva a la sostenibilidad en tres aspectos principales en la economía, en lo social y en lo medioambiental. Entre las acciones posibles para lograr el objetivo propone innovaciones en la contabilidad; estudios específicos que den cuenta de la contribución de las cooperativas a la salud, educación, a las comunidades y otros objetivos públicos; modelos de gestión que impulsen prácticas gerenciales distintas que reflejen los valores democráticos; la utilización de auditorías sociales (“las cooperativas deberían liderar el desarrollo de principios y normas para este tipo de auditorías”) y el fortalecimiento e integración de la red de cooperativas.

En su trabajo “Desarrollo Cooperativo Sostenible” (DCS) Fontenla destaca el enfoque sistémico de este concepto: “La perspectiva del Desarrollo Cooperativo Sostenible implica atender, gestionar y articular las cuatro dimensiones principales que lo integran: a) los aspectos económicos, b) los aspectos sociales, c) el cuidado y conservación del medio ambiente y d) la gobernabilidad (Fontenla 2015, 50, 51)

Desde la perspectiva sistémica el DCS se debe considerar a la totalidad y la gestión articulada de todas las dimensiones involucradas, sin restar importancia a ningún aspecto ni tomarlas en forma aislada. En otras palabras no puede comprenderse a las partes sin el todo ni el todo sin las partes. Por ende, revaloriza el efecto sinérgico de un sistema, en el que sus partes entrelazadas e imbricadas se potencian, evitando la separación por la pérdida de recursos, lográndose que el

todo sea más que la suma de las partes. “Cuando esto ocurre el DCS contribuye al bien común y al buen vivir” (Fontenla 2015, 53).

Existen posiciones que sitúan al sector cooperativo y a la Economía Social en su conjunto como una alternativa al sistema capitalista. Al respecto Diez señala que la economía social es una visión y una práctica que reivindica a la economía como medio y que pone en el centro de su actividad el buen vivir personal y colectivo, así como la sostenibilidad de la vida. Por lo tanto, resitúa la verdadera función de la economía, conectándola con el resto de las esferas: social, política o cultural. En consecuencia define a la Economía Social como una alternativa que aspira, junto a otros movimientos, a transformar desde la raíz a la sociedad local y al mundo, por lo tanto es una práctica fundamentalmente transformadora que pone la prioridad en las personas y su trabajo por encima del capital. Al mismo tiempo, propone un modelo socioeconómico más equitativo que se ubica en las antípodas del modelo productivista que soslaya a las personas y no se hace cargo de los daños ecológicos y sociales que produce para lograr sus objetivos (Diez 2016).

La acción cooperativa es muy importante para combatir la pobreza, que no es sólo ausencia de dinero, sino ausencia de poder para participar en las decisiones que afectan la propia vida y destino de personas y comunidades; implica además poner en el centro a la persona y sus relaciones. Relaciones de horizontalidad y de paridad.

## **Antecedentes en la Argentina. ¿Quiénes fueron los pioneros?**

La primera entidad que se ocupó sobre la implementación del Balance Social Cooperativo (Iacovino 2008, 10) ha sido el Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina (CGCyM). Luego de un período de investigaciones por parte de algunos de sus miembros, los asociados Gerardo Martínez (Licenciado en Cooperativismo y Mutualismo) y Alberto Bialakowsky (Sociólogo) publicaron, en 1984, el primer libro sobre la temática, titulado “El Balance Social en las cooperativas – Evaluación sistemática del impacto social”. También encontramos la primera definición de Balance Social Cooperativo: “consiste básicamente en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los fines de la actividad cooperativa, volcada en un documento de alcance público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento operativo del balance social que son los indicadores sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posible constituye un Balance Social Cooperativo” (Martínez y otro 1984, 37)

Las investigadoras de la Universidad Nacional de la Plata Rosa Schaposnik, Verónica Montes, Liliana Fernández Lorenzo y Norma Geba publicaron en 1998 el libro “Balance Social Cooperativo Integral – Un modelo argentino basado en la identidad cooperativa”.

El Congreso Argentino de la Cooperación, organizado por las confederaciones CONINAGRO y COOPERAR en 1989, incluyó una importante recomendación en su Documento Final en la que se sostiene que el Balance Social Cooperativo (BSC) constituye un instrumento idóneo para ofrecer información social en forma sistemática

y comparable. Asimismo recomienda que es muy importante que el BSC contenga una detallada evaluación de las realizaciones en el campo de la educación cooperativa, como base del planeamiento de este tipo de actividades y del informe final anual a remitir a las entidades cooperativas de grado superior.

El CGCyM organizó en 1999 y 2001 dos seminarios con el objetivo de desarrollar una metodología de Balance Social, en base a las propuestas presentadas por la ACI América.

En el año 2006, en el marco del Tercer Congreso Federal de la Economía Social del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el CGCyM organizó un Seminario sobre Evaluación para Cooperativas y Mutuales. Expusieron los realizadores de Balance Social: Celeste Mesa y María Fernanda Sigliano con la experiencia de la Mutual de Protección Familiar desde 2001; los Licenciados en Cooperativas Liliana González y Juan Carlos San Bartolomé relataron la experiencia en COOPERAR (Confederación Cooperativa de la República Argentina) y FECOTEL (Federación de Cooperativas Telefónicas) y los Licenciados en Cooperativas Susana Sepertino y Juan Pubill con la experiencia en Agricultores Federados Argentinos Sociedad Cooperativa Ltda., a partir de 2004.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IAR-SE) publicó en 2007 “Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios, relacionando los principios cooperativos con las dimensiones de la Responsabilidad Social.

Luego de expresar la definición del concepto de BSC, las investigadoras de la UNLP, Fernández Lorenzo y otras, enfatizan acerca de su utilidad en diversos ámbitos: “el Balance Social es una herramienta

imprescindible de información sistemática de los esfuerzos sociales emprendidos por la cooperativa, de su planificación estratégica y su control. Las genuinas cooperativas encontrarán en él la oportunidad de reflejar la contribución social que realizan en favor de sus asociados, empleados, otras cooperativas y federaciones, y de la comunidad en la que se insertan. Si su emisión se generaliza, los órganos competentes del Estado contarán con un aporte de información invaluable para el desarrollo, planificación, fomento y control, proveniente del propio sector” (Fernández Lorenzo 2008, 19).

### **Evolución del BSC y Buenas prácticas relevadas.**

En relación al BSC el Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina (CGCyM), luego de definir su concepto y los destinatarios internos y externos del mismo, efectúa dos importantes propuestas innovadoras en relación a su implementación: 1) En cuanto al órgano responsable de la misma manifiesta que la entidad presentó en el XVI Congreso Nacional de la Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas (FACE) celebrado en las Termas de Río Hondo, Santiago del Estero, en agosto de 2013, el aporte singular de que la Fiscalización Privada (Sindicatura/Comisión Fiscalizadora en las cooperativas o Junta Fiscalizadora en las Mutuales), como órgano representativo de los asociados, proponga al Consejo de Administración o Comisión Directiva la realización de la evaluación social y tenga la responsabilidad de desarrollar este instrumento. (Durán 2015, 61). 2) En cuanto al autocontrol del cumplimiento de los principios cooperativos y mutuales por parte de las federaciones y confederaciones de cada uno de esos sectores sostiene que deberían ser las propias organizaciones de segundo y

tercer grado quienes ejerzan la supervisión del funcionamiento de sus asociados de primero y segundo grado, respectivamente, sin que ello impida el control que debe ejercer el propio órgano de promoción y fiscalización del Estado (Durán 2015 ,63)

En cuanto a las fuentes de información se analizaron Balances Sociales Cooperativos de diversas entidades argentinas. También, se consideró pertinente realizar un relevamiento entre profesionales que realizan Balance Social Cooperativo en cooperativas de diversos tipos: agrarias, de servicios públicos y de trabajo, que al menos lo vienen presentando en el lapso mínimo de tres ejercicios consecutivos. Se les consultó si algunas buenas prácticas de participación de asociados fueron visibilizadas y revalorizadas a partir de la implementación del BSC. También se solicitó a los profesionales que citaran: otras buenas prácticas de participación que consideraran que se han implementado luego de realizar el proceso de evaluación institucional que significa el BSC y que citen prácticas cooperativas relevantes que contribuyen al Desarrollo Sostenible, detectadas y evaluadas a partir del Balance Social Cooperativo.

A continuación se realiza una síntesis de las respuestas más significativas de los realizadores de dos cooperativas agrarias, Edgardo Puet y Jerónimo Granda (Arroceros de Villa Elisa, Entre Ríos y Agricultores Federados Argentinos, con sede central en la provincia de Santa Fe). También participaron del relevamiento los realizadores de BSC de dos cooperativas de servicios públicos de las Provincias de Entre Ríos, localidad Concordia y Buenos Aires, localidad Tres Arroyos (en ambas el realizador es Fabián Tisocco) y la cooperativa de trabajo Dogo de la Capital Federal, cuya realizadora es Laura Leguizamón.

Los realizadores de BSC en cooperativas agrarias valoran que se re-

significaron las reuniones de asociados y la asamblea anual, como ámbitos de participación efectiva.

Que 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).

En una de las 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.

En la otra cooperativa se ha evidenciado un mayor involucramiento de los asociados en el sistema de certificación de calidad.

Se comenzaron a realizar actividades de integración con jóvenes en una cooperativa y se da una continuidad de los cursos especializados de cooperativismo destinados a la juventud, en la otra.

En ambos casos se ha observado un mejoramiento y creación de canales de comunicación con los asociados en ambas (micro radial, revista, Facebook institucional). También, se ha incrementado la cantidad de asociados y empleados que participan en las actividades de capacitación.

En una cooperativa hubo mayor difusión sobre la existencia de centro recreativo y mayor uso del mismo.

Ambos realizadores manifiestan que es muy positiva la medición de las actividades de capacitación y de las colaboraciones y donaciones

a la comunidad, dado que van creciendo anualmente todas estas actividades.

Desde el BSC se sistematizó en los últimos años un grupo de acciones relacionadas a la prevención, salud y seguridad de los asociados y sus familias y se estructuraron en base a programas específicos que tienen mucho éxito. A partir de esta experiencia fueron surgiendo nuevos 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.

En las tres cooperativas urbanas de Entre Ríos, Buenos Aires y Capital Federal los realizadores destacaron que a partir de la implementación del BSC las cooperativas pudieron observar con mayor claridad las decisiones, tareas y actividades que desarrollan los asociados dentro de las entidades para el cumplimiento de su responsabilidad social. A modo de buenas prácticas que se dieron a conocer se pueden destacar: la confección de uniforme para los asociados (en el caso de la cooperativa de trabajo) realizados en la misma entidad y la organización de un espacio destinado al comedor donde almuerzan los asociados que realizan tareas administrativas. Tanto la vestimenta como el comedor además de ser un beneficio social, es un beneficio económico para los asociados. En todos los casos ha habido crecimiento en cuanto a la cantidad de asociados.

Fundamentalmente las buenas prácticas se dieron a través de 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 en barrios sobre las actividades de la cooperativa con instancias de relevamiento de opiniones; espacios para mujeres asociadas y para jóvenes incorporando sugerencias para la mejora.

Otras buenas prácticas están asociadas a la mejora de 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, fundamentalmente para aquellos casos en que se funciona a través de elección de delegados en asamblea de distrito (donde suele darse un menor involucramiento en la vida de la entidad).

Luego de la implementación del BSC se generaron buenas prácticas como: la realización de revistas y otros medios de comunicación internos, con la finalidad de difundir la educación cooperativa y todas las actividades que se desarrollan interna y externamente favoreciendo el desarrollo de las comunidades. En la mayoría de los casos se incrementaron las asistencias a distintos cursos y participación en actividades de educación cooperativa. En uno de los casos se festeja del Día del Niño Cooperativo, incorporándose este festejo como un agasajo a los hijos de los asociados, donde además de festejar su día se les hace conocer a los más pequeños, a través de juegos, los principios y valores del cooperativismo. En todos los casos se incrementó la participación y asistencia a asambleas por parte de los asociados.

También afirman los realizadores que se da una mayor conciencia acerca de la importancia que tiene para la vida de las entidades el

relevamiento de la información; evaluación de proyectos en áreas técnicas a partir de información relevado en el BSC; mejora de 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.

En un caso se dio el inicio del proceso del plan para la certificación en Normas ISO 9001/2015.

A partir del BSC se pudo detectar que las cooperativas contribuyen directamente al desarrollo sostenible, a través de la creación y mantenimiento a largo plazo del empleo a nivel local, así como la prestación de servicios a la comunidad, los servicios sociales y educativos que se desarrollan en las mismas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

De acuerdo con la información relevada se evidencia que a partir de la autoevaluación institucional lograda en los BSC, las entidades revalorizan y resignifican el sentido de diversas prácticas de participación de los asociados, consolidando las mismas.

Asimismo, algunas cooperativas argentinas han generado prácticas innovadoras de participación y de acciones comprometidas con el desarrollo sostenible.

En la última década se han multiplicado, en la Argentina, las coo-

perativas que presentan su BSC. En este sentido cabe destacar la decisión institucional de la confederación Cooperar en impulsar la aplicación del Balance Social Cooperativo en sus afiliadas y en las cooperativas de primer grado.

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. Es decir que participen activamente en la vida de la cooperativa, no 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.

Dada la importancia fundamental de los asociados y su participación, la construcción de la variable compleja “participación de los asociados” contiene elementos comunes, tales como cantidad de miembros, reuniones informativas, reuniones plenarias, integración en comisiones de trabajo, etc. En esa construcción, por supuesto, también deben contemplarse los diferentes tipos de cooperativas y las singularidades de las entidades a la hora de lograr una acabada medición.

Las buenas prácticas de las diversas formas de participación y de las acciones en pro del desarrollo sostenible pueden ser relevadas, difundidas y promovidas en la vida institucional de cada cooperativa y en sus comunidades. El BSC es un instrumento idóneo para relevar y difundir todas estas buenas prácticas y también para facilitar la revisión de aquellos factores negativos que limitan o impiden el desarrollo de las mismas.

En la implementación del BSC se debe atender a la diversidad de

situaciones y la singularidad de las entidades (“cada cooperativa es un mundo”), al mismo tiempo debe contener determinadas dimensiones, indicadores y variables que sean comunes a los diversos tipos de cooperativas, como por ejemplo el modelo de la ACI.

Los órganos de administración y fiscalización de la cooperativa deben garantizar al realizador o auditor social la posibilidad de realizar entrevistas abiertas con los asociados o encuestas que tengan por finalidad brindar la mayor y mejor información posible sobre el área social.

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 en la presente ponencia:

- Promover la reflexión y acción sobre el desarrollo sostenible y el papel de las cooperativas 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.

- 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 a través del 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.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa Internacional, 1996. “Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI”. Editorial Intercoop: 7, 14, 27, 31, 32
- Fontenla, E. 2008. “Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas”. Editorial Intercoop: 80.
- Gambina, J. 1985. “Educación y Cooperativismo”. Cuadernos de Idelcoop: 20.
- Levin, L. 2016. “Política y Cooperativismo: presente y futuro. Recopilación de documentos y propuestas; Serie Documentos N° 2; Ediciones CGCyM; Buenos Aires: 3.
- Nicola, I. 2016. “Nuevo enfoque sobre participación en las cooperativas”. Serie Documentos N° 12; Ediciones CGCyM; Buenos Aires: 3
- Alianza Cooperativa Internacional. 2013. “Plan para una década cooperativa.
- <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20-%20March%2013%20ES.pdf>
- Fontenla, E. 2015. “Desarrollo Cooperativo Sostenible”. Curso de Economía Social.
- Ediciones CGCyM, Buenos Aires: 50, 51, 53.
- Diez, M. 2016. [http://www.economiasolidaria.org/retos\\_de\\_](http://www.economiasolidaria.org/retos_de_)

la\_economia\_solidaria\_por\_marian\_diez

- Iacovino, H. 2008. “Responsabilidad Social – Balance Social Similitudes y diferencias”. Editorial Derecho Cooperativo y Mutual. Buenos Aires: 10
- Martínez, G. y otro. 1984. “El Balance Social en las Cooperativas – Evaluación sistemática del impacto social”. Ediciones CGCyM. Buenos Aires: 16, 37
- Fernández Lorenzo, L. y otras. 1998. “Balance Social Cooperativo Integral - Un modelo argentino basado en la identidad cooperativa”. Universidad Nacional de La Plata: 19.
- Durán, J. 2015. “Balance Social/Evaluación Social”. Curso de Economía Social. Ediciones CGCyM. Buenos Aires: 61, 63

**PANEL 4**  
**UNIVERSIDAD, EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN**

**DR. JORGE BRAGULAT**  
**LIC. JULIETA ROZENHAUZ Y LIC. JULIÁN LAGUENS**



## UNIVERSIDAD Y ECONOMIA SOCIAL

*Jorge Bragulat*<sup>1</sup> (jorgebragulat@gmail.com)

Buenas tardes a todos, quiero darle un agradecimiento especial a la Asociación, que nos alegra que esté preocupada y ocupada con estos temas; al Colegio de graduados, que también siempre está presente dinamizando este tipo de disertaciones y es una alegría compartir esta mesa con la Universidad de Quilmes con la que siempre estamos tratando crecer en los mismos temas. Yo voy a hablar sobre Universidad, Educación y Capacitación de una manera muy rápida para terminar diciendo lo que estamos haciendo o deshaciendo en la Universidad 3 de Febrero y en la Universidad de Lanús dando una orientación hacia dónde queremos apuntar. Mi comentario sobre qué están haciendo las Universidades es sumamente subjetivo, y puede ser que me equivoque pero es la visión que tengo es desde un Centro de estudios y, por lo tanto, pienso en función de una visión desde ese lugar.

### **¿Nuestras universidades están formando profesionales con visión cooperativa?**

Muchas sí. Ahora bien, lo están haciendo de manera autónoma con poca coordinación resultado de la propia autonomía universitaria donde van surgiendo espacios académicos donde se va introduciendo

---

<sup>1</sup> Director del Centro de Estudios de la Economía Social (CEES) de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

el tema, el cual no ha sido fácil ya que no ha sido promovido desde las conducciones universitarias sino desde las iniciativas de los docentes de base.

### **¿Qué tipo de profesionales requieren las entidades de la Economía social?**

Algunas universidades se lo han preguntado y otras muchas no. Y las que se lo han preguntado ¿qué han hecho? Bueno, muchas lo posible, pero otras por más que tengan verdadero interés no pueden hacerlo en función de sus recursos económicos, humanos y de una serie de circunstancias que muestran que no todo es lineal. Con esto lo que quiero decir es que todas las universidades argentinas, con sus más y sus menos, han hecho cosas pero de forma desperdigada. Y a veces es bueno que esté hecho así, porque si es todo de modo monolítico y centralizado cuando tocan el tablero de arriba se desparrama todo. Aquí, por eso, es imposible que eso ocurra, con las universidades y los docentes en situación de autonomía y libertad de cátedra.

### **¿En qué hacemos hincapié? ¿En las carreras de grado, en las tecnicaturas, en posgrados, o sea diplomaturas, maestrías, doctorados, en qué?**

Pues bien, cada Universidad ha optado por lo que ha podido. Se ha elegido por carreras específicas dentro de la Economía social y otros han optado por carreras tradicionales, y en este caso, surge la pregunta de si se incorporan temas específicos dentro de las materias o se agregan materias nuevas. Estas decisiones implican una lucha ideológica dentro de las facultades y siempre en virtud

de las modificaciones de los planes de estudio. Yo fui docente de la Universidad de Buenos Aires durante 25 años y la bibliografía que se compró allí en la década del 90 obedece a esas mismas circunstancias históricas. El problema con las modificaciones de los planes de estudio es que al mover una materia hay que mover también al docente, o sea una burocracia donde la persona tiene determinados derechos y estamos hablando de su trabajo. Y esto hace que lo que está consolidado sea muy difícil de alterar. De ahí que nosotros siempre lo hemos hecho por afuera, o sea no una modificación del plan de estudio de la carrera de Contador, Abogado o lo que fuere, sino buscando una vía más rápida con la adhesión de las entidades de la Economía social. Porque además hay que pensar que no hay que enseñar de cualquier manera sino con una pedagogía determinada. Los docentes universitarios tienen que poseer dos cosas fundamentales: primero un doctorado, lo cual no es que vayan a saber mucho más porque son doctores, pero sí van a saber investigar porque tienen la obligación de analizar y estudiar una metodología de investigación y hacer su tesis. Y segundo ser profesores es decir haber cursado materias pedagógicas, donde hay que subrayar que para determinados espacios más importante que saber mucho es transmitir bien, y atraer al alumno y canalizarlo como corresponde porque al final uno va a dar un programa determinado y no en el límite del conocimiento de las cosas sino adaptado a lo que el alumno debe saber. Yo creo entonces que debemos preocuparnos por estas cosas, no solamente por la enseñanza sino por la investigación y la pedagogía dentro de la economía social.

## ¿Qué se ha hecho históricamente en la Universidad argentina?

Ha habido una oferta universitaria sin tener en cuenta la demanda. Cuando yo ingresé en la Facultad a estudiar me decían “tenés el título y ya conseguís trabajo”, y eso era así, verdaderamente así; eso fue hace unos cuantos años evidentemente. Pero la Universidad se preocupó por hacer una oferta sin tener en cuenta la demanda. Ahora recién le vino la presión de tener en cuenta la demanda porque los egresados NO consiguen trabajo con facilidad, por lo que la preocupación por la inserción laboral no es menor. Y podemos decir que dentro del espacio económico hay tres núcleos centrales para trabajar: el espacio público, el espacio privado y el espacio de la Economía social (o de las entidades intermedias). En las carreras de Economía de donde yo vengo era blanco o negro, no había espacio para el tema mutual, cooperativo ni asociativo, es decir asociaciones civiles: Clubes, por ejemplo (Ahora hago un paréntesis para comentar que estamos en 2016 por discutir otra vez en Argentina, el tema de la privatización de los clubes, que en rigor esos clubes ya son privados porque ya son de sus socios. Entonces la Economía Social tiene que estar presente allí ya que los clubes son empresas sociales deportivas. Así es que estamos trabajando con la Universidad de Lanús en el club Lanús, que tiene 570 empleados, por lo que no es una Asociación civil “a secas; pelada” sino que es una empresa social con emprendimientos que dan resultados económicos. Desde el merchandising hasta el bar, las canchas de tenis, etc. al servicio de los socios, de los dueños. Y resulta que ahora un capital social de más de 100 años como tienen estos clubes corren el riesgo de ser regentados por el capital de alguien que se beneficia del valor de un símbolo que es el capital social acumulado en 100 años. La economía social tiene que estar ahí metida, analizando no solo las cuestiones principistas

y de equidad asociativa sino fomentar la eficiencia de la gestión de entidades sociales, lo mismo que una cooperativa o una mutual. Y me parece que la Universidad tiene que estar también presente y esto es fundamental.

### **¿Qué ha hecho a mi criterio la Universidad?**

Esto lo tomo de un texto de la Rectora de la Universidad de Lanús para ubicarlo como punto de referencia. Dice así: “En general en los ámbitos académicos lo que se discute es la problematización de los textos...”. O sea que todos discuten sobre lo que está escrito y viene “el último” y saca una conclusión superadora de esos textos. Eso es interesante pero corro el riesgo que esa conclusión se quede para siempre en el plano teórico, en abstracto; en “el aire” y no aterrice nunca. Por lo tanto, lo que nosotros debemos hacer en función de las necesidades de nuestro país es otra cosa que la problematización de los textos, que es donde avanza la teoría. Sería entonces, al decir de Jaramillo, la textualización de los problemas. Así, un problema medianamente bien definido no está resuelto pero al menos sí bien encauzado para resolverse. Y, dentro de los espacios de la Economía social en donde nos movemos, económicamente hablando en lugares marginales, en el gran movimiento de las cooperativas de trabajo, tenemos que textualizar los problemas, de todo tipo: de las expropiaciones, de la seguridad social, de la jubilación futura. Digamos, de cómo colaborar para que el trabajador de una cooperativa pueda jubilarse con dignidad, etcétera, etcétera. Bueno, eso es textualizar los problemas y encauzarlos a una resolución. Entonces, la teoría sin práctica no es aconsejable en nuestros espacios. No permite adentrarnos en el problema. Pero también es cierto que

una práctica sin teoría no resulta. Sería como el pragmático que va tratando de resolver las cosas y al final no se sabe al servicio de quién está trabajando, desde el punto de vista ideológico porque no tiene una idea teórica a la cual seguir. Tenemos que tener claro adónde vamos y al servicio de quién estamos. Y muchas veces la Economía social está al servicio coyunturalmente de un espacio de capital. Pero no nos confundamos, eso es una cuestión coyuntural y no una aspiración de largo plazo. Si no nos insertamos coyunturalmente en una economía del capital nunca vamos a poder modificarla desde adentro. Para eso hagamos la revolución y listo, tomamos el poder y redistribuimos desde arriba. La economía social es un proceso evolutivo y no revolucionario y la verdad es que la distribución se busca hacerla de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo

En conclusión: la teoría es importante, pero la práctica también lo es. Es decir, la educación nos ayuda a pensar y la capacitación nos facilita ser eficientes para hacer. Pensar sin hacer es problemático, y hacer sin pensar peor todavía, me parece a mí.

### **¿Qué estamos entonces haciendo y deshaciendo desde la Universidad Tres de Febrero?**

Pues tratando de tener esto teóricamente en claro y que sea trasladable a la práctica aunque muchas veces nos resulta complejo hacerlo.

Con respecto a la vinculación con otras universidades, se está trabajando la conformación de una red, y me parece importante que estemos alcanzando algo en ese sentido. Esto es un trabajo de abajo hacia arriba, entre las cátedras y no entre las universidades y

me parece que hay bastante dinamismo y sobre todo, entusiasmo. Y nosotros estamos trabajando desde el tema virtual, a nivel nacional, atendiendo una porción muy importante del tema cooperativo, mutual y asociativo está en el interior del país. Por ejemplo estamos trabajando con la Federación de cooperativas de servicios públicos de la Provincia de Buenos Aires.

En la Argentina hay 600 cooperativas de servicios públicos en 600 pueblos, y cada una de esas cooperativas es la empresa más grande de ese pueblo, o a lo sumo la segunda o la tercera. ¿Pero qué hacemos con eso? Pensemos: ¿La economía de esas cooperativas tiene impacto de política económica a nivel nacional? No, porque son 600 lugares aislados totalmente y sin estrategia común. No nos olvidemos que ahí es donde tenemos que trabajar. En la integración de estrategias cooperativas y en la integración de capitales cooperativos

A nivel virtual estamos llegando a todo el país con un curso de posgrado que ya tiene doce años de existencia.

Asimismo, en el plano internacional nos hemos inclinado por otros espacios: hacia Latinoamérica en un acuerdo con la Alianza de Cooperativa Internacional, donde actualmente tenemos en funcionamiento dos cursos, uno sobre cooperativismo y género, y otro sobre cooperativas sociales, y agregaremos otro sobre balance social cooperativo; es muy interesante el interés que genera esto en Centroamérica, por ejemplo. Y estamos trabajando especialmente con Ecuador, que ha sido para nosotros un espacio de ayuda mutua, donde hemos descubierto todo el tema del buen vivir, que está en la Constitución, mientras que la estructura capitalista propugna en el fondo, no el buen vivir sino por el vivir bien, que son dos cosas distintas. Por lo queremos decir que en el buen vivir se procura

que una persona busque estar en armonía con uno mismo, la comunidad y con la naturaleza. Si esa persona alcanza esa situación automáticamente tiene una predisposición natural a un trabajo solidario, cooperativo y comunitario. ¿Cómo unir por tanto esos principios de los ancestros indígenas con los de la colonización europea, de donde provienen los principios cooperativos? Ese es ahora uno de nuestros trabajos.

Estamos trabajando también con Mondragón en un acuerdo donde una delegación de cooperativistas argentinos concurre todos los años a hacer un curso diseñado entre la Universidad de Mondragón y nosotros. De contrapartida invitamos a un profesor que viene aquí de visita de la Universidad de Mondragón (que es una universidad cooperativa en su estructura jurídica y en su práctica).

Por último me quiero detener en los dos o tres minutos que me quedan en el tema de la Universidad de Lanús, donde estamos trabajando con el criterio de la descongestión del sector público, donde el concepto es, aunque parezca ridículo: “zapatero a tus zapatos”. La universidad pública se ve enredada en decisiones que muchas veces no tienen que ver con la educación, con la enseñanza, con la capacitación, sino que toma resoluciones de corte administrativo. Ahora, todas esas cosas que tiene que hacer la universidad si las saca para afuera, las privatiza, ya hemos visto lo que pasa (sería una mala decisión). Si hace esas actividades de modo propio está haciendo algo que le incrementa el presupuesto no en el espacio educativo y que le incrementa también el tiempo para realizar esas acciones.

En la práctica hemos creado una cooperativa para el ámbito editorial, que es para los docentes, que editan textos. Esa cooperativa tiene empleados que no son del Estado y además tiene superávit y



comercializa y exporta. El año pasado se editaron 65 títulos con pequeñas tiradas.

### ¿Dónde está la política de la Universidad?

Está en el contenido. La cooperativa no dice lo que tiene que publicar. Eso lo dice la Universidad. Pero si la Universidad privatizara en una imprenta y en una editorial sus textos estaríamos de vuelta en el modelo anterior y le resultaría mucho más caros sus libros o sea MENOS libros. Entonces hicimos una cooperativa con la siguiente salvedad: la Universidad es socia, como lo puede ser el Estado, reservándose cargos en el Consejo de Administración, que son 3 cargos porque no puede reservarse mayoría, porque si lo fuera ya no sería una cooperativa.

Resumiendo: la Universidad está adentro como facilitadora pero no como dominante en el aspecto comercial, pero si dominante en el sentido de los contenidos ya que todos los libros antes de publicarlos deben tener la aprobación de la Universidad. También hicimos una mutual y una cooperativa para el tema de la radio, una FM que está funcionando. La mutual por su parte tiene un gimnasio. Los profesores los paga la mutual con la cuota de quienes usan el gimnasio. No son empleados públicos pero tampoco empleados de una empresa privada que obtuvo la concesión del gimnasio y que trataría de maximizar el ingreso a través de las cuotas. El gimnasio es de los docentes no docentes y los alumnos y tiene que autosustentarse. La Universidad pone el edificio y es socia, y se cobra el 40 % de lo que cobran los gimnasios de la zona. Esto lo estamos haciendo en contra de lo que significa una tercerización y en contra

de lo que supone una privatización, y a siempre ayudando al Estado en la gestión. El estado puede dar buena opinión en función del bienestar general, pero difícilmente sea eficiente para administrar un gimnasio y en el fondo no es su función. Su función es la salud del estudiantado y la educación del mismo.

Así es que entre el Estado y el privado hay un sector que puede cumplir una función social y puede ser eficiente sin que se abuse de los precios ya que no tiene fines de lucro.

# ENSEÑAR Y APRENDER EN EL S XXI. UNA PROPUESTA DE ENSEÑANZA VIRTUAL DEL CGCYM

*Julián Laguens* (rleducativa@gmail.com)<sup>1</sup>

*Julieta Rozenhauz* (jrozenhauz@unsam.edu.ar)<sup>2</sup>

El Siglo XXI irrumpe en nuestras vidas como uno de los escenarios más complejos de la historia de la Humanidad. La tecnología, Internet y las redes configuran nuevos tipos sociales. Los vínculos no son lo que eran antes, el modo de relacionarse cambia, y se construyen nuevas identidades sociales. Los espacios en los que se da la comunicación son diferentes a los espacios en que circula la lógica de pertenencia “un ecosistema comunicativo desligado de las certezas y de la lógica moderna” (Barbero, 2002). Nuestro entorno social hiperconectado, atraviesa las relaciones con los otros y es parte constitutiva de las más diversas prácticas de los sujetos y las instituciones. A su vez, el fenómeno del informacionalismo, la digitalización y virtualización del todo social a través de internet, conforman una compleja arquitectura a la que Castell llamó Sociedad Red (Castells, 1996). Para UNESCO el término *Sociedades en Redes* denomina al incremento de las relaciones horizontales, a la construcción de una cognición compartida y distribuida y destaca el aporte de las TIC (Tecnologías de la información y comunicación).

---

1 Psicólogo social, Lic. en Tecnología Educativa UTN. Presidente Fundación Altos Estudios OFEC fundacionofec@fundacionofec.org.ar

2 Lic. Ciencias de la Educación. Magister en Aprendizajes abiertos y a Distancia UNED-España. Directora de UNSAM DIGITAL – Universidad Nacional de San Martín jrozenhauz@unsam.edu.ar

Es tan profundo el cambio que las interconexiones, las redes y los flujos de datos ponen en tensión la noción clásica y las fronteras del tiempo y del espacio. Hoy la proliferación de tareas simultáneas, en múltiples pantallas con diferentes husos horarios y que transcurren en un presente continuo, configuran un nuevo sujeto social, con nuevas necesidades y características. La pregunta “dónde” que antes refería a un espacio físico o por lo menos a un espacio identificable, corpóreo o analógico, hoy ya no hace referencia a un aquí o allí o en tal lugar. Se responde con un no lugar o idea casi mágica, un constructo teórico, conceptual y simbólico del tipo: “está en la nube”. Por ejemplo, si hoy le preguntamos a un joven de dónde sacó tal o cual libro o imagen, seguramente nos responderá de la Red. Del mismo modo, compramos pasajes inexistentes, tenemos amores y amistades virtuales, realizamos transacciones bancarias sin saber en dónde, hacia dónde o por qué vía y además, fuera del horario bancario. Es decir que tiempo y espacio ya no significan lo mismo que hace 20 años atrás.

La comunicación también se reconfigura. Los dispositivos que utilizamos para vincularnos, influyen en gran medida en el tipo de relaciones que establecemos. Roberto Igarza<sup>3</sup> refiriéndose a esta trama de significados, sostiene que hay cada vez más mediatizaciones que atraviesan la vida cotidiana y el principal desafío consiste en entender las implicancias de la penetración de esas tantas mediatizaciones diferentes en tan diversas actividades humanas. ¿Qué implica entonces para las personas operar cotidianamente sobre un universo simbólico tan dinámico y sobre-intervenido por los intercambios

---

3 En Séptimo Seminario Internacional de la Red Universitaria de Educación a Distancia. Paraná/Santa Fé. 2016

comunicativos mediados por tecnología?

Las organizaciones cooperativas y mutuales que son quienes reciben la formación y capacitación del CGCyM, para ser precisos, sus miembros, no están fuera de este novedoso mundo social. El modo de vida y las características geográficas y económicas desiguales de nuestra región, complejizan las posibilidades, deseos o comodidades de acceder presencialmente a centros de formación que, normalmente, se encuentran concentrados en las grandes ciudades. La distancia “real”, sigue siendo hoy un obstáculo para que el conocimiento sea distribuido de forma amplia y democrática.

Las Organizaciones que forman y capacitan a sus profesionales transitan por la delgada frontera entre lo real y lo virtual. Propuestas de enseñanza clásicas conviven con nuevas prácticas vinculadas al universo de las TIC aún en tensión y “luchando” por entrar en este nuevo escenario “híbrido”. Paradójicamente, los docentes, que en nuestras vidas vivimos en la nube (y a veces en las nubes), participamos en redes virtuales, usamos el chat, el cajero, foros, Facebook, o las aplicaciones que salen a diario, pero tenemos aún dificultad para incluir las TIC en nuestras clases. Es verdad que utilizamos el proyector y los archivos PPT, pero nuestros estudiantes ya usan tecnologías más sofisticadas.

El cambio no es sencillo. En primer lugar debemos re acomodar filosóficamente el lugar del enseñar y el de aprender. Ceder la centralidad del docente y dar paso a la horizontalidad en la relación profesor - estudiante como consecuencia de las nuevos vínculos que son traccionados por las tecnologías. Luego sí, resignificar los dispositivos, las estrategias, usos y costumbres, las representaciones de los estudiantes y el concepto sobre el conocimiento. Y, en segundo

lugar, acompañar los cambios junto con las Instituciones Educativas.

La pregunta que entonces nos interpela es ¿cómo enseñar y aprender en estos nuevos escenarios?

Partamos de algunos de los principios que estamos en condiciones de señalar. Las Instituciones tienen bien definido el aprendizaje formal, institucionalizado, normativo y diferenciado del aprendizaje informal. Sin embargo el límite entre lo formal e informal se ha desdibujado. Los estudiantes por fuera del currículum acuden a cantidad de información cuya pertinencia escapa lo planeado por el docente. La enseñanza pensada para un individuo promedio ya no es tal. El estudiante piensa en su trayecto individual de aprendizaje. La idea de tiempos de estudio se modifica. Predomina la inmediatez y se aprende durante toda la vida y, además el conocimiento caduca rápidamente. Como decíamos, la distribución de los saberes, que clásicamente marcaba la centralidad del docente frente a la supuesta “ignorancia” del alumno, se redistribuye a partir del acceso horizontal a la información.

En esta inevitable reconfiguración, el uso de las TIC en educación aparece como un potencial para la personalización del aprendizaje y la construcción de propuestas más abiertas, democráticas y afines a los requerimientos de nuestros estudiantes.

Aunque la tecnología nos ha cambiado el modo de concebir la enseñanza para diseñar una propuesta educativa virtual, las preguntas no son distintas de las preguntas básicas de la educación. ¿Quién es nuestro estudiante, cómo es, qué necesita aprender y para qué necesita aprender? Lo que sin duda y mucho más que antes, la era digital posibilita que la enseñanza esté orientada a las necesidades

puntuales del estudiante, facilita la personalización. Cuando nos referimos a la personalización (Cesar Coll, 2016) aludimos a un avance más en las pedagogías centradas en el alumno. Personalizar la enseñanza no significa solamente adecuar la enseñanza al ritmo de aprendizaje del alumno y a sus procesos, (adaptaciones curriculares por ej.) sino también a sus intereses y experiencias y por sobre todo a darle voz y a convocar a su propia historia personal. Personalizar es proponer una estrategia didáctica imaginando un adulto, desde una perspectiva andragógica<sup>4</sup>, considerando la vida familiar, los recorridos laborales, la necesidad de utilidad y transferencia de los conocimientos adquiridos, la motivación (o falta de ella), la vergüenza de equivocarse, entre otras consideraciones.

Un segundo paso, es encontrar las herramientas para hacerlo: el modo, el medio y la estrategia.

La utilización de una plataforma virtual como soporte tecnológico conectado a Internet para estudiar a distancia, es una herramienta que nos facilita el proceso de enseñanza y aprendizaje. Permite expandir las posibilidades de comunicación sincrónica y asincrónica, horizontalizar la comunicación, ampliar el espacio reflexivo. Contribuye a la construcción de conocimiento colectivo y con el acceso, según el interés personal, a casi infinita información. Al mismo tiempo, actúa como medio para promover en los estudiantes la formación de competencias para una alfabetización digital reflexiva,

---

4 El principio de "andragogía" desarrollado por Malcon Knowles, indica que la enseñanza de los adultos debería ser diferente a la enseñanza de niños y adolescentes. Knowles indica que los adultos tienden a ser más autodirigidos, poseen un repertorio de experiencias más grandes que pueden integrar y poseen necesidades específicas de aprendizaje Imel, S. (1989). Teaching Adults: Is It Different? ERIC Digest No. 82. Retrieved June 02, 2000, from: [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed305495.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed305495.html)

y potencia lo que se da en llamar aprendizaje ubicuo, es decir que está presente en todo lugar y en todo momento y se adapta, como venimos diciendo, a las nuevas configuraciones sociales y modos de vida.

### **El Colegio de Graduados de Licenciado en Cooperativas y Mutuales y las propuestas de Educación a Distancia.**

La educación a distancia nace a fines del siglo XIX. Desde el correo postal, que enviaba al alumno fascículos o manuales impresos hasta la irrupción en estos últimos diez años, de Internet y las redes sociales, fue evolucionando a la par de la modalidad presencial. Fue mutando; desde miradas de corte positivista centradas en el objeto a conocer, pasando por concepciones más interpretativas centradas en los sujetos hasta teorías de corte crítico abordan dialécticamente las relaciones entre sujeto – sujetos y objetos - y contexto.

En los párrafos anteriores caracterizamos los nuevos modos de enseñar y el nuevo tipo de estudiante. Desde esa caracterización nos propusimos aportar a la enseñanza de los temas de interés del Colegio desde un modelo pedagógico más vinculado con esta última posición, que incorpora modos de enseñar y de aprender poniendo el eje en el sujeto de aprendizaje interesado en el universo de las cooperativas y mutuales.

Bajo este paradigma, se concibe que toda propuesta didáctica es situada. Es decir, sujetos únicos en contextos particulares. De esta manera, el destinatario de las propuestas del Colegio, tiene algunas características específicas. Vive en un contexto particular



y normalmente tiene una motivación, interés y finalidad propia vinculada con su labor. Se podría suponer nuestro destinatario del CGCyM como una persona que ya tiene un recorrido o desea tenerlo en el mundo de la economía social, es siempre un adulto que está trabajando con otros en su emprendimiento y vida laboral, con una necesidad casi utilitaria, en el mejor sentido de la palabra, y con un tiempo muy limitado para formarse como consecuencia de su propia vida laboral y familiar.

En un sentido casi metafórico, por tratarse de cursos para personas a las que les interesa y les ocupa el ámbito cooperativo, el pensar estrategias didácticas también cooperativas resulta un aspecto muy importante.

Entonces, decíamos, el tipo de estudiante, la no inmediatez, la distancia y la a-sincronía como condicionantes de la comunicación y los materiales de enseñanza, como parte de la estrategia didáctica cobran un lugar central. En cuanto a la elaboración de dichos materiales, expertos y profesionales aportan sus saberes específicos sobre el mundo de las cooperativas y mutuales. Un grupo interdisciplinario, entre los que se encuentran, pedagogos, especialistas en tecnología educativa, diseñadores y técnicos multimedia intervienen el contenido y producen un objeto de aprendizaje interactivo para el alumno, llamado Clase. Ordenadas secuencialmente y coherentes con toda una estrategia didáctica pensada con actividades como foros de debate, exámenes evaluativos, videos disparadores, materiales de lectura complementarios, salas virtuales de investigación, ateneos, análisis de casos, entre otros recursos, se montan en un Entorno Virtual de Enseñanza y Aprendizaje (EVEA) sobre el que transcurre toda la experiencia educativa.

Ahora bien: los materiales y el campus tecnológico, verdaderamente esenciales, cobran significancia, en este caso, sólo con la intervención dinámica de docentes y tutores a través de su mediación.

En términos teóricos, la mediación pedagógica es el procedimiento por el cual el «mediador», uno de los tres integrantes de la tríada: docente - alumno – contenido, logra facilitar la resolución del conflicto cognitivo entre las otras dos partes intervinientes. La función del mediador es cuestionar la postura de las partes para lograr la apropiación del conocimiento”.<sup>5</sup> La mediación pedagógica refiere a la forma en que el profesor, desarrolla su práctica, poniendo énfasis en su metodología de aprendizaje, y para ello, las nuevas competencias y habilidades docentes son imprescindibles para estimular espacios comunicativos y generar un diálogo efectivo con y entre alumnos, favoreciendo el aprendizaje activo y la construcción del conocimiento.

Hablamos de nuevas competencias docentes, porque, aunque la práctica de la enseñanza y sus estrategias tienen su anclaje en las competencias previas, ser docente virtual requiere algunas complementarias. No sólo es necesario tener el manejo más amplio posible de la tecnología, también se requieren habilidades comunicativas diferenciadas. La mayoría de las estrategias necesitan de la comunicación escrita como fuente principal. El manejo del lenguaje, evitando ambigüedades y vaguedades propias del habla, el manejo del tiempo, de las ansiedades y de la autodisciplina entre otras también resultan ser parte de las competencias necesarias en

---

5 La docencia como mediación pedagógica. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación - Álvarez del Valle, Eugenia. N° V [ISSN: 1668-1673] XII Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Febrero 2004: "Procesos y Productos. Experiencias Pedagógicas en Diseño y Comunicación"

la virtualidad. El papel del docente ahora es enseñar a buscar y gestionar información y no sólo a brindarla. Además piensa cómo producir contenidos imaginando un alumno que no puede preguntar inmediata ni directamente. Motiva la participación y modera foros de discusión y debate. En síntesis son acciones que requieren de modos diferentes de posicionarse frente al trabajo.

En los cursos dictados en el CGCyM, hasta tanto se consoliden estas nuevas competencias, se trabaja en lo que denominamos pareja pedagógica. El Docente especialista en el tema, es acompañado por un tutor o tutora, concedora del sistema. El tutor (denominado de orientación o nexa) se ocupa de todas las cuestiones extra académicas. Resuelve problemas de ingreso, técnicos, lleva el legajo de cada alumno y presta atención a las dificultades que pueda presentar la comprensión de las consignas de trabajos. Fundamentalmente es el articulador entre los estudiantes y la Organización.

Para concluir, sostenemos que definitivamente la educación ha cambiado radicalmente en los últimos 10 años, y para bien. El acceso prácticamente universal a los medios tecnológicos sumado con la facilidad de manipulación de los artefactos, permiten que la brecha del acceso al conocimiento se pueda achicar cada día más. Las nuevas generaciones de estudiantes habitan el ciberespacio con naturalidad y manejan la información según sus propias y múltiples preferencias. Nos cabe a las Organizaciones todas, pero aún más a las que estamos vinculadas con sectores de la Economía Social y con grupos alejados de los centros urbanos de estudio, realizar lo propio para democratizar aún más el conocimiento. Debemos perder el temor a lo nuevo y pensar en los desafíos educativos para transitar hacia una “nueva ecología del aprendizaje” en el que las TIC son al extremo importantes, pero el rol docente es el indispensable.

## **APORTES BIBLIOGRÁFICOS**

- Álvarez del Valle, Eugenia. N° V [ISSN: 1668-1673] XII Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Febrero 2004: “Procesos y Productos”.
- Coll César. “Experiencias Pedagógicas en Diseño y Comunicación”- Aprendizaje y Cultura Digital - La personalización del aprendizaje escolar, una exigencia de la nueva ecología del aprendizaje - 19 julio 2016 – En. <http://www.eduforics.com/la-personalizacion-del-aprendizaje-escolar-una-exigencia-de-la-nueva-ecologia-del-aprendizaje/>

## **DECLARACIÓN**

## **DECLARACIÓN DEL FORO DE PROFESIONALES POR LA ECONOMÍA SOCIAL <sup>1</sup>**

La complejidad de los problemas y obstáculos que enfrentan para su desarrollo cooperativas, mutuales y otras entidades que conforman la economía social, requieren hoy ser abordados no sólo con la ayuda de profesionales comprometidos, sino con grupos transdisciplinarios que puedan entender y dar respuesta a los mismos.

Es numerosa la cantidad de profesionales, tanto universitarios como terciarios, así como estudiantes, que se vinculan a diario con cooperativas, mutuales y demás experiencias de la economía social, tanto sea en carácter de asesores, de estudiosos, de funcionarios públicos o, sencillamente, siendo parte de las mismas. Incluso conformando entidades asociativas de profesionales.

Por tal motivo la/os profesionales que asesoramos, estudiamos y/o desarrollamos actividades en estas entidades, consideramos indispensable:

- Rescatar el rol de la/os profesionales universitarios, terciarios, diplomados y estudiantes que asesoran, estudian, trabajan o apoyan el desarrollo de las cooperativas, mutuales y demás conformaciones asociativas de la economía social. Incluimos en este colectivo de profesionales a los funcionarios públicos, docentes, formadores y capacitadores que intervienen en la fase inicial de capacitación.

---

<sup>1</sup> Intervenida y suscripta por los más de sesenta profesionales participantes del Foro.

- Procurar que su trabajo confluya hacia una transdisciplinariedad (lo que optimizaría las soluciones brindadas al sector, sus entidades y sus miembros).
- Que el sector de la economía social apoye la formación de profesionales, como aspecto esencial para fortalecer el sector. En dicha formación técnica subyace fuertemente la formación social.
- Advertir la necesidad de formación de profesionales con mirada en clave de la economía social, para que puedan elaborar respuestas globales a problemas complejos y, en tal sentido, resaltar el rol de las Universidades y del sector educativo resulta crucial (en el caso puntual de las Universidades, tanto en el grado como en la extensión y el posgrado), entendiendo que la economía social se asienta en una ética no especulativa e integrativa del universo de actores, sus recursos y necesidades, que dentro de las sofisticadas relaciones capitalistas del siglo XXI, busca humanizar las mismas, centrándose en el hombre como creador y destinatario de lo creado, en armonía y respeto del ambiente.
- Requerir al sector público que tenga presente a los profesionales formados en el ámbito de la economía social al momento de incorporar nuevos trabajadores del Estado en puestos donde existe una vinculación y trabajo permanente con cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, y demás entidades de la economía social. En su caso, procurar ampliar la formación específica para los trabajadores de todas las áreas del Estado que se vinculan con estos ámbitos.

- Que el Poder Judicial (tanto nacional como provincial), prevea la existencia de peritos especializados en materia cooperativa y mutual, en aquellos litigios en donde se requiera la presencia de un informe particularizado sobre la temática, a los fines de una mejor comprensión del caso al momento de sentenciar.
- Apoyar y valorar a los profesionales que destinan horas y días en la asistencia de las cooperativas y mutuales de forma desinteresada. Requerir al sector de la economía social que acuda a profesionales formados y especializados en la materia. A la vez, procurar que los profesionales desarrollen estas labores obteniendo un honorario / remuneración digna y acorde a las tareas desarrolladas.
- Apoyar la conformación de redes y ámbitos de profesionales de las distintas disciplinas que trabajan por y para la Economía Social. Estimular el desarrollo de comisiones y espacios dedicados a la economía social en los distintos colegios profesionales. Procurar la generación entre estos espacios y los ámbitos de enseñanza universitaria y terciaria de un sistema que acredite (tanto en la teoría como en la práctica) la formación especializada en cooperativismo, mutualismo y asociativismo.

*22 de agosto de 2016*  
*Ciudad Autónoma de Buenos Aires*



**LA PRESENTE OBRA SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE BIBLIOGRÁFICA,  
EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, DURANTE EL MES DE NOVIEMBRE DE 2016.**