

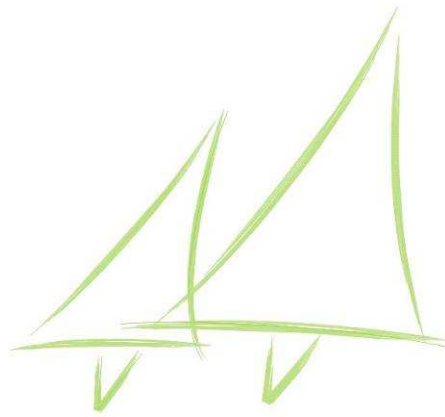
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



114 - COOPERATIVAS DE TRABAJO EN LA ARGENTINA: UN MODELO Y TRES VARIANTES

Gestão econômica e social de cooperativas

Mirta Vuotto

ivuotto@econ.uba.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

Resúmen

La ponencia describe los alcances de un proyecto de cooperación internacional orientado al cooperativismo de trabajo en la Argentina. Dicho proyecto, desarrollado durante los años 2006 y 2008 por equipos de trabajo de dos universidades públicas, fue promovido por una organización no gubernamental e impulsado por la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional.

El análisis presenta los resultados de esta iniciativa, concebida como respuesta a las limitaciones prevalecientes en el desempeño de las cooperativas de trabajo y ante las diversas y complejas condiciones en que se desarrollan.

La presentación de las problemáticas de gestión de las empresas que participaron y los desafíos relativos a su desempeño organizacional, en el ámbito empresarial y asociativo, permiten establecer una tipología de los modelos prevalecientes al concluir el proyecto.

El análisis está basado en información secundaria y en material de entrevistas aplicadas a los miembros de 25 cooperativas de trabajo localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires

Palabras clave: Cooperativas de trabajo, gestión de cooperativas, asistencia técnica.

Abstract

The paper describes a project carried out in the cities of Buenos Aires and Cordoba, oriented towards worker co-operatives and supported by the Canadian International Development Agency (CIDA). The project, developed between 2006 and 2008 by the teamwork of two public universities, was fostered by a non governmental organization and promoted by the Canadian International Cooperation Agency.

The initiative was designed in order to strengthen the capacity of worker co-operatives to function within a diverse and complex setting.

The project ended with the establishment of a typology of the prevailing models in the entrepreneurial and associative sphere as regards the management and organizational performance difficulties these co-operatives face.

The analysis is based on secondary data and on the results of interviews applied to the members of 25 worker co-operatives located in the city of Buenos Aires and in the province of Buenos Aires.

Key-words: Worker co-operatives, co-operative management, technology transfer.

Introducción

Entre las iniciativas de desarrollo de Canadá en la Argentina¹ vinculadas al Fondo de transferencia de tecnología Canadá-Cono Sur², fue ejecutado en partenariatado con distintas organizaciones asociadas, un conjunto de proyectos orientados a la difusión de conocimientos, tecnologías y saber-hacer canadiense. Los proyectos incluyeron actividades de formación, intercambios técnicos y otros servicios de consultoría en sectores en los cuales las instituciones canadienses poseen competencias que se corresponden con las necesidades y prioridades de sus contrapartes sudamericanas.

En este marco, una organización no gubernamental de solidaridad y desarrollo internacional³ impulsó entre 2006 y 2008 la realización de un proyecto de cooperación y asistencia técnica orientado a fortalecer la gestión de cooperativas de trabajo en la Argentina. El mismo fue implementado por equipos universitarios de dos regiones⁴ y su estructura se basó en cuatro componentes dirigidos a cincuenta cooperativas de trabajo seleccionadas: veinticinco localizadas en el área de la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires y el resto en la ciudad de Córdoba. En la ponencia se hará referencia al desarrollo del proyecto en la primera de las áreas.

Acerca de las organizaciones y sus miembros

De las organizaciones a las que se dirigió el proyecto, 15 están localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y 10 en la provincia de Buenos Aires. La mayoría se constituyó inicialmente como cooperativa de trabajo (15 casos) y el resto lo hizo a partir del proceso de recuperación de empresas en concurso de acreedores o en quiebra (8 casos), o luego de haberse conformado como asociación civil (2 casos).

La institucionalización de la mayoría de las cooperativas corresponde a los años 2000 y 2004, aunque seis organizaciones, con mayor grado de consolidación, se matricularon como cooperativas de trabajo entre 1984 y 1996.

¹ La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) administra en la Argentina el Programa Interamericano de ayuda financiera dirigido a instituciones no gubernamentales entre las que se encuentra Alternatives, la ONG impulsora del proyecto.

² El Fondo de transferencia de tecnología Canada-ConoSur es un programa de financiamiento que ayuda a los organismos canadienses que desean poner sus conocimientos técnicos y las tecnologías canadienses a disposición de organismos socios del Cono Sur de Sudamérica (Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay) adaptándolos a sus necesidades. Entre 1997 y 2002 el Fondo otorgó financiamiento para el desarrollo de 42 proyectos.

³ Alternatives es una organización no gubernamental de solidaridad y desarrollo internacional, fundada en 1994, que se interesa en favorecer la democracia participativa, la justicia social, las relaciones igualitarias entre el Norte y el Sur y la protección del medio ambiente. Tanto en Quebec (Canadá) como en cuatro continentes, apoya las iniciativas de los movimientos sociales en favor del respeto de los derechos de las personas y las comunidades afectadas por la pobreza, la discriminación, la explotación y la violencia. Concentra su acción en los ámbitos del desarrollo democrático, el medio ambiente, la justicia, la equidad social y la paz. Su trabajo se refleja además en un importante programa de información, integración socio-profesional, animación, educación y movilización de los ciudadanos quebecenses.

⁴ Los integrantes de los equipos a cargo de las actividades del proyecto son docentes-investigadores de las Universidades de Córdoba y de Buenos Aires. Su experiencia profesional proviene del campo de la administración, contabilidad, economía social, derecho y pedagogía.

En cuanto al sector de actividad, la mayoría son empresas del sector secundario a las que siguen las de servicios, construcción y comercio (Cuadro 1).

Cuadro 1. Organizaciones según número de asociados y sector de actividad

Trabajad.	Ind.	Serv.	Com.	Const.	Total
Hasta 9	3	1	1	1	6
10 a 49	11	3	-	2	16
50 a 249	1	1	-	1	3

Según el número de trabajadores ocupados, las organizaciones se ubican en general en el rango de PyMes de tamaño pequeño (entre 10 y 50 trabajadores). El resto son microempresas y Pymes medianas. Si la caracterización como Pymes se realiza según el nivel de ventas⁵ y de activos, 23 de los casos se deben considerar como microempresa y solo 2 como Pymes medianas.

Para la mayoría, el origen de los ingresos proviene de las ventas (Cuadro 2), lo que indica un grado importante de autonomía en su funcionamiento empresarial. En 4 casos hay una combinación de fuentes de ingreso entre la cual la más representativa es la de ventas y subsidios gubernamentales periódicos y un caso que depende exclusivamente de ingresos gubernamentales.

Cuadro 2. Organizaciones según tipo de ingreso

Tipo de ingreso	Organizaciones
Ventas directas	20
Ventas + Ing. gub.periódico	4
Ing.gub.period. + ing.gub.perm.	1

En las cooperativas del sector secundario, el destino de la producción se orienta en 10 de los casos al mercado local y en 5 a los mercados regionales. El origen de las materias primas e insumos utilizados, en su mayoría proviene del mercado local. Solo dos cooperativas de este sector utilizan insumos importados.

El empleo

En conjunto trabajan en las organizaciones 814 personas de las cuales 17% son mujeres. La distribución según sexo y edades se indica en el cuadro 3. Las

⁵ La Resolución 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional establece la consideración de micro, pequeñas y medianas empresas según una grilla de niveles máximos de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder.

mujeres asociadas están representadas en su mayoría en las cooperativas de educación mientras que en el resto su inserción es minoritaria. Sólo un grupo de conformación reciente está integrado exclusivamente por mujeres. La distribución según grupos de edad, comparativamente entre sexos, muestra el predominio de los grupos de edades más jóvenes entre las mujeres.

Del mismo modo, la representación en los consejos de administración, varía según sexo y la participación de mujeres en general es minoritaria. Incluso en las cooperativas de educación no se mantiene la proporcionalidad por género en la integración del Consejo. Las áreas en que están representadas las mujeres son por lo general la sindicatura, la secretaría, o bien el cuerpo de vocales titulares o suplentes.

Cuadro 3. Distribución de los asociados según edades

Edad	Mujeres %	Varones %
Menor de 25	13,8	9,6
25 – 34	28,9	21,3
35 – 44	29,8	30,9
mayor 45	27,4	38,1

Solo el 21% de los asociados a cooperativas está sindicalizado. En general la pertenencia a los sindicatos de la rama de actividad de la cooperativa se ha podido mantener en los casos que fue acordada la continuidad de la cobertura en la obra social y cuando se logró el apoyo y asistencia en los procesos de recuperación de empresas.

Las relaciones

Se ha destacado que las cualidades de una cooperativa se expresan habitualmente en las relaciones que éstas comprenden y desarrollan y aunque la más importante puede ser la relación entre la organización y sus miembros, también son primordiales las relaciones que mantiene con otros grupos de *stakeholders* (Fairbairn, 2005). A diferencia de cualquier empresa que depende de los vínculos con sus clientes, empleados, inversores, etc., la cercanía y multidimensionalidad de las relaciones entre los asociados hace la diferencia cooperativa en el sentido que es la fuente de posibilidades distintivas.

Desde esta perspectiva, al considerar el ambiente de tarea o microambiente, se debe destacar que la mayoría mantiene numerosas vinculaciones institucionales (en más de la mitad de los casos con entre 3 y 5 actores y 5 de ellas con más de 6). La variabilidad y la naturaleza de dichas relaciones se asocia con los intereses necesidades y expectativas prevalecientes en cada grupo (cuadro 4). Predominan en general las vinculaciones que ofrecen apoyo técnico financiero y apoyo múltiple. En el caso de las empresas recuperadas son preponderantes los vínculos con asociaciones que expresan intereses afines y desarrollan acciones reivindicativas en espacios territoriales comunes y en segundo término con los organismos del sector público. Se mencionan al

respecto las asambleas barriales y las organizaciones locales que en el origen apoyaron y estimularon los procesos de recuperación.

Cuadro 4 Tipo de vinculaciones

Principales acciones	Vinculaciones con organismos de promoción y asistencia a la economía social	Finalidad
Apoyo técnico y financiero	Un organismo y una cooperativa	Favorecer la creación, acompañamiento, formación y financiamiento de la empresa cooperativa
Apoyo múltiple	Varios organismos y una cooperativa	Favorecer la puesta en común de herramientas y conocimientos para facilitar la expansión/reestructuración de la cooperativa o acelerar la implementación de proyectos
Redes	Varias cooperativas y un organismo	Vincular a las cooperativas y sostenerlas buscando y adaptando la información que circula en las redes
Estímulo para el desarrollo socioeconómico	Varios organismos y varias cooperativas	Favorecer la implicación de las cooperativas en el desarrollo socio-económico
Concertación	Varios organismos vinculados mutuamente fijan prioridades de desarrollo para establecer mandatos complementarios	Superar las estructuras particulares mediante una mesa de acuerdos
Ayuda mutua	Varias cooperativas vinculadas mutuamente	Tomar conocimiento de experiencias y contactos con los pares así como apoyo y asistencia.

Entre las organizaciones gubernamentales se ubica en orden de importancia el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Trabajo, el INTI y dos municipios (Morón y Avellaneda). En el caso de las empresas recuperadas el vínculo se explica por la mayor intervención que ha tenido el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires tanto en el tratamiento de las leyes de expropiación en la Legislatura como a través del otorgamiento de líneas de financiamiento no reembolsables. Esa misma vinculación se presenta en el caso del Ministerio de Trabajo, en especial el Área de Trabajo Autogestionado, debido a que la casi totalidad de las empresas recuperadas está inscrita en el programa de asistencia técnica que fue desarrollado en 2005.

La frecuencia de las vinculaciones es variable. Con respecto a los grupos sindicales, a la que refiere cerca de la mitad de las organizaciones, se destacan el Sindicato Gráfico, el del Plástico, y la Asociación Nacional de Trabajadores

Autogestionados (ANTA-CTA). Con los dos primeros y a través de distintos acuerdos institucionales, los asociados a las cooperativas pueden mantener la obra social sindical.

En el caso del ANTA, las vinculaciones están orientadas a la generación de espacios comunes de trabajo que permiten expresar y canalizar reivindicaciones respecto a la condición laboral del trabajador autogestionado⁶. Numerosas empresas recuperadas expresaron su desvinculación con los sindicatos de la rama debido a la falta de apoyo y reconocimiento de parte de esas instituciones.

Respecto a la contratación de personal temporario, la mitad de las organizaciones no contrata personal y en los casos que lo hace, se menciona en primer lugar la figura de los aprendices (empleados a prueba antes de ser admitidos como asociados) y la de profesionales vinculados a la gestión contable o a distinto tipo de actividades estacionales.

La gobernanza cooperativa

Desde un punto de vista formal la asamblea de asociados en las cooperativas es el ámbito donde se concreta la aplicación de uno de los principios que distinguen estas experiencias: la singularidad del voto. La asamblea constituye el instrumento primario de manifestación de la voluntad de la cooperativa así como el espacio propicio para el ejercicio de la democracia participativa. Su realización y la participación de los asociados constituyen un requisito necesario, pero no suficiente, para la concreción de la democracia económica.

Excepto seis de los casos (2 emprendimientos y 4 cooperativas de trabajo de reciente creación) en todas las organizaciones se realizaban periódicamente asambleas anuales, aunque con un grado variable de participación por parte de los asociados. En las cooperativas con alta participación (más del 80% de los asociados) ésta se relaciona con el tamaño pequeño de las organizaciones. La tendencia, también se corresponde con la realización de reuniones con mayor periodicidad a la establecida estatutariamente para los consejos de administración ya que más de la mitad las realizan más de dos veces al mes. Esa frecuencia se asocia en algunas con el menor grado de formalización y con la proximidad de los asociados debida al menor tamaño de las entidades. La participación de las mujeres en cargos del Consejo de Administración/Comisión Directiva no siempre se corresponde con la proporción de asociadas que integra la cooperativa.

Los aspectos vinculados a la satisfacción con respecto a los temas de funcionamiento de la organización indican en general el predominio de un alto grado de satisfacción con la labor del Consejo de Administración. Este nivel contrasta en especial con la escasa satisfacción que expresan los asociados respecto al reconocimiento del desempeño económico de la cooperativa y el relativo al nivel de conocimientos de los miembros que integran el Consejo.

⁶ Al respecto se deben mencionar las acciones de capacitación impulsadas por esta organización - basadas en la Teoría Sistémica del Derecho-, en que se resalta la importancia de diferenciar el Derecho Laboral del Derecho del Trabajo consagrado en la Constitución Nacional que conforma un marco doctrinario a impulsar desde el Estado, los sindicatos y el propio movimiento cooperativo para que contemple a los trabajadores autogestionarios.

Los excedentes y su incidencia en el ingreso familiar

Según la legislación vigente, las cooperativas de trabajo distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, y las reglas para distribuirlos deben estar contenidas en sus estatutos. El asociado utiliza el servicio social (ocupación) que brinda el ente societario y éste le adelanta, como contraprestación del trabajo cumplido, un precio provisorio, el “precio de mercado”, adoptando generalmente el criterio de la remuneración vigente para los trabajadores de la misma actividad establecida en los respectivos convenios colectivos de trabajo. Cerrado el ejercicio financiero de la cooperativa, se fija el “precio definitivo” del trabajo prestado y en la oportunidad del cierre y aprobación del balance se procede a “retomar” a los asociados lo que la cooperativa pagó de menos en forma provisorio durante el año (Cracogna 2002, 2004).

La distribución de excedentes en las cooperativas es uno de los mecanismos para asegurarse que los asociados compartan necesariamente el buen desempeño económico de la organización. Así, la cooperativa no puede prosperar sin que sus miembros también lo hagan y en esta coherencia de propósitos (Schvarstein, 1998) se crean lazos que se expresan en incentivos y recompensas para que la cooperativa pueda servir a sus asociados y a estos para protegerla. Aunque los incentivos y las recompensas son un aspecto de esta vinculación, el mecanismo de distribución de excedentes es una de las formas más comunes a través de las cuales la vinculación se ha institucionalizado en las cooperativas.

Los anticipos de retorno percibidos por los miembros de las cooperativas participantes en el proyecto son variables (Cuadro 5). En una escasa proporción representan la casi totalidad del ingreso familiar. En el resto de los casos, la retribución resulta complementaria de otros ingresos, situación más acentuada en el caso de las mujeres y propia de aquellas organizaciones no consolidadas en términos económicos. Al respecto se debe destacar que en más del 60% de los casos la retribución percibida era inferior al salario de convenio de la rama en que se inscribe la cooperativa.

Cuadro 5. Anticipos de retorno y su incidencia en el ingreso familiar

% anticipo de retorno sobre ingreso familiar	Mujeres %	Hombres %
0 - 30	32	24
31- 60	16	18
61- 90	32	26
91 a 100	21	32

En cuanto a las modalidades que adopta la fijación de anticipos de retorno, en seis casos se retribuye de manera similar a todos los asociados, independientemente del tipo de trabajo y la dedicación al mismo, mientras que el resto lo establece en función del tiempo de trabajo dedicado a cada tarea y

en base a parámetros relativos a las remuneraciones de convenio del sector de actividad.

Aunque en el reglamento interno de las cooperativas se deben establecer las consideraciones para los casos de licencias por enfermedad o maternidad y vacaciones, en el 50% de las organizaciones participantes no existen modalidades explícitas para establecer las remuneraciones correspondientes. Sólo 10 cooperativas contemplan en su reglamento interno tales situaciones, basándose en algunos casos en los estatutos del personal del mismo sector de actividad o en los convenios colectivos de trabajo de la rama. En el resto de los casos, las ausencias justificadas con certificado médico mantienen el derecho al cobro.

Las principales restricciones

Los aspectos precedentes⁷ corresponden a la situación de las organizaciones al inicio del proyecto y ponen de manifiesto la heterogeneidad de estructuras y procesos que se reflejan en su desempeño económico y asociativo. Con respecto al funcionamiento, casi todas las cooperativas compartían problemáticas similares: baja capitalización y limitaciones en el acceso al financiamiento, dificultades en la gestión financiera y operativa, escasa capacitación de los asociados responsables de la gestión y en algunos casos ausencia de protección de sus miembros (cobertura de salud por ejemplo). El bajo grado de institucionalización en el caso de algunas empresas recuperadas limitaba el acceso a los diversos programas de asistencia técnica y financiera que las instancias gubernamentales promueven para el sector. En contrapartida dichas empresas mantenían mayores vinculaciones con organizaciones sociales que trabajan territorialmente así como con redes y movimientos que facilitan el intercambio de informaciones y contactos para acceder a las instancias judiciales que pueden facilitar los procesos de recuperación.

La mayor parte de las cooperativas manifestó restricciones significativas en el acceso al financiamiento para renovar su equipamiento, o para impulsar programas de desarrollo o bien para hacer frente al pago de deudas. Al respecto se debe subrayar la limitación impuesta por las instituciones financieras, y de manera especial la escasez de instrumentos flexibles orientados a las cooperativas de trabajo. También se destacaron las altas tasas de interés de los préstamos a los que las cooperativas pueden acceder. Asociada a esta limitación más de la mitad indicó tener dificultades en materia de gestión financiera de su empresa.

⁷ La información sobre las cooperativas al inicio del proyecto fue brindada por asociados que integraban los Consejos de Administración aunque no siempre reflejó de manera precisa la naturaleza y problemáticas de sus organizaciones. Del mismo modo resultó significativo el desconocimiento que algunos manifestaron sobre las informaciones relevantes para el funcionamiento de la cooperativa, aún cuando participaban en el órgano decisorio. A esa limitación se debe agregar en la mayor parte de las cooperativas la ausencia de sistematización concerniente a diversos tipos de información, lo que se refleja en los procesos de comunicación, la toma de decisiones y en los niveles de participación e involucramiento en los problemas propios de las organizaciones.

En general prevalecía una escasa integración económica, aún en los casos que se realizaban actividades complementarias. También fue limitada la vinculación con organizaciones de segundo grado que representan al sector cooperativo.

Con respecto al impacto ambiental de las actividades realizadas, 6 de las cooperativas que utilizaban sustancias tóxicas cumplían con la reglamentación vigente para el tratamiento de los desechos de la producción y solo 3 habían desarrollado programas de reciclaje de residuos. Muy pocas recurrían por lo general a la protección mediante implementos de seguridad tales como máscaras, guantes y calzado.

El acceso y utilización de las tecnologías de información al inicio del proyecto se limitaba a 17 cooperativas que poseían equipos de computación. De ellas, menos de la mitad contaba con conexión a Internet y las mismas se realizaban telefónicamente ya que el acceso a banda ancha era propio de las organizaciones de mayor tamaño y de aquellas que realizaban tareas especializadas (radio, escuelas, diseño textil). En general el acceso a Internet y el uso de algunos utilitarios estaba limitado a pocas personas dentro de la organización y los motivos de la escasa utilización de este recurso se atribuían a la falta de medios para la adquisición de equipos informáticos, a la insuficiente capacitación y a la escasa utilidad que en general visualizaban en estas herramientas.

Por su parte, algunas cooperativas destacaron la falta de reconocimiento gubernamental y aludieron en especial a las exigencias de institucionalización que imponen algunas instancias gubernamentales para incorporarlas en sus programas de asistencia técnico-financiera (pago de monotributo, inscripción en el registro de efectores, monotributo social etc.).

Finalmente, debería destacarse que no obstante manifestar en las entrevistas el haber recibido formación en temas cooperativos, la mayor parte de los entrevistados expresó cierto desconocimiento sobre los mecanismos de funcionamiento interno como con respecto a las reglamentaciones vigentes para las propias organizaciones. Es ilustrativo mencionar además que más de la mitad de las cooperativas no contaba con reglamentos internos.

El desarrollo de las actividades según los componentes del proyecto

Los criterios de selección de las cooperativas focalizaron la naturaleza de las principales dificultades que atravesaban en su desarrollo empresarial y asociativo y el interés que manifestaron por acceder a un conjunto de herramientas orientadas a fortalecer su desempeño, en especial en el ámbito de la gestión. En esa óptica se tomó en cuenta la situación económico-financiera y organizacional de la cooperativa, su relación con el medio y su aporte al desarrollo local y se valorizó el vínculo de cada organización con los objetivos del proyecto y el respeto a los valores de desarrollo del medio, es decir el compromiso existente entre la experiencia cooperativa y su comunidad. Así, se consideró decisivo el compromiso expresado y las posibilidades de participar en el proyecto.

La realización de las actividades se vinculó con cuatro componentes: formación, desarrollo de tareas de acompañamiento, implementación de un

sistema de micro-crédito y acciones de conectividad y concertación de las experiencias.

El programa de formación, a cargo de consultores canadienses, se dirigió a los representantes de las cooperativas participantes y al equipo que acompañaría el desarrollo del proyecto en cada organización, proponiéndose a través de la capacitación lograr un lenguaje común entre los actores involucrados en el proyecto a fin de potenciar el trabajo en equipo y preparar las actividades de acompañamiento. En dicho programa se abordaron temáticas relativas a la gestión administrativa (gestión de personal, contabilidad y finanzas, comercialización, formulación y evaluación de proyectos, etc.) y la gestión cooperativa (gobierno y representación).

El programa de acompañamiento, con base en las demandas efectuadas por las cooperativas a través de sus representantes y los resultados de un estudio diagnóstico previo, permitió estructurar una serie de acciones con el objetivo de facilitar la transferencia de tecnología para atender las demandas realizadas. Los acompañantes tuvieron un papel relevante en el monitoreo de los resultados del trabajo en las cooperativas y en cuanto a su aporte a la resolución de las problemáticas planteadas.

De manera simultánea se puso en marcha de un sistema de microcrédito para atender las necesidades económicas más urgentes, con el objeto de promover e impulsar prácticas financieras solidarias en el sector. Como parte de las actividades de formación se previó el desarrollo de actividades de formación en terreno, destinadas a la creación y gestión de fondos⁸.

El componente conectividad de las experiencias consistió en la realización de un portal electrónico del proyecto⁹ concebido como herramienta para lograr modalidades más amplias de concertación entre las organizaciones y entre éstas y las instituciones relacionadas con el sector cooperativo y de la economía social. Se trató de promover una modalidad de vinculaciones mutuas, a fin de compartir experiencias y potenciar demandas capacitando a los actores en la utilización del sistema.

Mientras que el desarrollo de las actividades relativas a la formación¹⁰ fue propuesto por la ONG impulsora del proyecto, basándose en las informaciones

⁸ Las cooperativas del área Buenos Aires no participaron del programa de microcrédito debido a la oferta de subsidios ofrecidos por instituciones públicas, en especial a las empresas recuperadas y la gama de fuentes de financiamiento alternativas en la región.

⁹ Las principales actividades se estructuraron en torno de un portal de Internet realizado en base al programa SPIP. Este sistema de publicación para Internet se interesa en especial en el funcionamiento colectivo, el multilingüismo y la facilidad de uso. Se trata de un software libre, distribuido bajo licencia GNU/GPL que protege la libre distribución, modificación y uso de software. Su propósito es declarar que el software cubierto por esta licencia es libre y protegido de intentos de apropiación que restrinjan esas libertades a los usuarios. Puede ser utilizado para cualquier sitio Internet, ya sea asociativo o institucional, personal o comercial.

¹⁰ En el marco de las cooperativas inscriptas, la mayoría recibió formación en gestión cooperativa. En algunos casos asistieron a cursos de corta duración brindados por el INAES, como también participaron de formaciones específicas en asociaciones de segundo grado. En cuanto a la formación en gestión, sólo el 27,77% de las cooperativas afirmó haberla recibido dicha formación. Al respecto de las Asociaciones sólo el 50% la han recibido. Los principales intereses en formación de las cooperativas están relacionados con los aspectos administrativo-financieros, tales como: la gestión de las operaciones -financiera, de servicios o producción-, los procesos administrativos, de planificación, control y seguimiento y la necesidad de capitalización de cooperativas. El 77% está interesado en la gestión de los recursos

sobre las cooperativas participantes¹¹, las tareas de acompañamiento técnico surgieron del ajuste entre los requerimientos y necesidades de las cooperativas y los recursos del proyecto.

El esquema de intervención planteado por el equipo y la discusión de las actividades a desarrollar en las cooperativas, luego de la etapa de capacitación, posibilitó consensuar las principales líneas de trabajo, identificando en cada caso las fortalezas y debilidades referidas a la estructura de la organización y procesos de trabajo, la naturaleza de las prácticas laborales y asociativas y las principales necesidades y demandas.

Las tutorías en cada cooperativa se iniciaron en el mes de diciembre de 2006 de acuerdo a un programa de trabajo previamente discutido y consensuado y concluyeron en febrero de 2008. Cada miembro del equipo trabajó con cinco cooperativas agrupadas según localización geográfica, aunque en el desarrollo de las actividades en algunos casos intervinieron dos y tres acompañantes de acuerdo al requerimiento específico de las cooperativas y su nivel de conocimiento y/o especialidad.

El trabajo se adaptó a la problemática de cada empresa y en todos los casos se estructuró en torno a una perspectiva general que diferenció, sin disociar, los aspectos asociativos de los empresariales tratando de determinar en cada uno de ellos las áreas de prioridad y de mayor atención para cumplir con el objetivo del programa. Se trató de focalizar algunas de las restricciones que limitan el desempeño e impulsar acciones colectivas para alcanzar economías de escala (en compras de insumos por ejemplo), mejorar sus productos y procesos, acceder a nuevas tecnologías, implementar medidas de seguridad ambiental y laboral e impulsar el desarrollo de nuevos productos o acceder a nuevas franjas de mercado.

Las acciones principales del proyecto estuvieron dirigidas a corregir las principales limitaciones, implementando un conjunto de herramientas que tendiesen a fortalecer la autosustentabilidad como unidades empresariales y como asociaciones cooperativas. El propósito del trabajo también se orientó al fortalecimiento de las relaciones de colaboración de modo de estimular la mayor cooperación tanto a nivel de la empresa cooperativa como entre ésta y las instituciones de apoyo¹².

Al concluir el proyecto fueron evaluados los principales alcances, en especial la coherencia entre el objetivo de las actividades y las necesidades de las cooperativas así como la sostenibilidad organizativa, financiera y técnica de las organizaciones que participaron. Los comportamientos diferenciales y los contrastes entre las diversas situaciones, en especial durante el proceso de tutoría permitieron establecer una tipología de situaciones en las que se ubican los grupos de cooperativas según los resultados alcanzados.

humanos; y el 73% de las cooperativas inscriptas están interesadas en recibir talleres de formación acerca del impacto ambiental de sus actividades económicas.

¹¹ Los cinco talleres de formación se desarrollaron entre los meses de octubre de 2006 y mayo de 2007 y la duración fue de 120 horas (20 horas por módulo).

¹² En este ámbito cabe destacar que los activos relacionales de las empresas (Storper, 1997) resultan centrales para asegurar la innovación y la competitividad.

Si se toman en cuenta los distintos indicadores de desempeño operativo y financiero de las cooperativas, así como los relativos a su estructura empresarial y grado de autonomía al finalizar el proyecto, los posicionamientos son diversos y contrastantes. Si a ellos se añade el desempeño asociativo es posible identificar las tres variantes del modelo cooperativo (cuadro 6).

Cuadro 6. Las variantes del modelo cooperativo

	Integrada	Política	Personalista
Empresa cooperativa	Primacía actividad original + diversificación	Continuidad actividad anterior (en experiencia empresarial no cooperativa)	Inadecuada elección de la actividad en el proyecto original
	Venta de servicios predominante	Financiamiento público predominante	Financiamiento público predominante
	Valorización del trabajo, las capacidades y el compromiso con la cooperativa	Mayor valorización del trabajo que del compromiso con la cooperativa. Valorización del compromiso social	Escasa valorización del trabajo y el compromiso con la cooperativa
	Estructura de la organización en correspondencia con las capacidades de sus asociados.	Estructura de la organización en correspondencia con las capacidades de sus asociados	Estructura centralizada sin registro acerca del potencial aporte de los asociados.
	Producción de beneficios visibles y tangibles (económicos y sociales).	Predominio de beneficios sociales para los asociados	Ausencia de beneficios económicos y sociales
	Conciencia de los costos involucrados en la cooperación	Poca conciencia de los costos involucrados en la cooperación	Sin conciencia sobre los costos involucrados en la cooperación
	Papel significativo en la creación de nuevos empleos	Poca capacidad para sostener el empleo recuperado y crear empleos	Dificultades para retener el empleo creado
	Sentido de "propiedad" por parte de los asociados y estrecha correspondencia con los deberes que implica	Fuerte sentido de "propiedad". Poca correspondencia con los deberes que implica	Sentido de propiedad ausente
	Sostenibilidad organizativa, financiera y técnica	Limitada sostenibilidad financiera y técnica	Viabilidad y sostenibilidad escasa

	Integrada	Política	Personalista
Asociación	Gobernanza por ajuste mutuo participación de los miembros como finalidad en sí misma.	División y segmentación de intereses	Predominio de intereses personales
	Partenariado con los poderes públicos	Vínculos con el sector público orientados por intereses político/partidistas	Vínculos con el sector público orientados por intereses personalistas
	Aprendizaje colectivo en la resolución de problemas organizacionales	Aprendizaje colectivo en la resolución de problemas relativos a la institucionalidad	Escasas condiciones para desarrollar aprendizajes colectivos de todo tipo
	Expansión de actividades económicas de manera gradual	Errático desarrollo de actividades económicas	Estancamiento en las actividades económicas
	Sistemas de normas y reglas definidos por los propios asociados delimitando derechos y contribuciones.	Sistemas de normas y reglas definidos por los propios asociados sin clara delimitación de derechos y contribuciones.	Ausencia de beneficios en relación al nivel de compromiso que se demanda de los asociados.
	Canales de información y circulación como insumo de innovaciones de tipo asociativo	Canales de información y circulación de informaciones prioritariamente vinculadas con la institucionalidad	Acceso restringido a los canales de información por parte de los asociados
	Cooperación y diálogo para la resolución de problemas técnico productivos y organizacionales	Mayor predisposición para la cooperación y el diálogo con agentes externos	Descuido de la oportunidad que brinda la cooperación y el diálogo en la resolución de problemas
	Creación y potenciación de conocimiento colectivo e individual (tácito y explícito) . Socialización de conocimientos	Creación y potenciación de conocimiento colectivo e individual (tácito y explícito) . Limitada socialización de conocimientos	Desaprovechamiento del ambiente óptimo para la creación de conocimiento individual y colectivo y barreras a su socialización
	Revalorización de conocimiento nuevo y/o acumulado, de origen individual o colectivo	Importante valorización del conocimiento acumulado, de origen individual	Subutilización de conocimiento relevante nuevo y/o acumulado, de origen individual o colectivo
	Integración que proviene de un ambiente caracterizado por lazos de confianza	Predominio de intereses que acentúan el compromiso socio-político	Propensión a la rivalidad entre personas que actúan en forma individual.

La primera variante corresponde a cooperativas exitosas desde un punto de vista económico y en su desempeño organizacional. Para ellas, las actividades del proyecto contribuyeron a fortalecer la visión a largo plazo y procesar los cambios del medio externo, preservando su coherencia interna. En esa dinámica, los asociados continuaron respetando los sistemas normativos ya establecidos para regular sus relaciones y los vínculos que la cooperativa mantenía con el medio externo, preservando lo esencial de su identidad. La expansión de actividades económicas, en los casos que se produjeron, fue gradual, de modo que dispusieron del tiempo necesario para realizar un aprendizaje organizacional que se tradujo en nuevas capacidades y conocimientos manteniéndose en una situación financiera sana, y avanzando hacia objetivos mayores solo cuando se consolidaron las etapas previas. Su crecimiento también se vio favorecido por la vinculación con estructuras

federadas que en algunos casos ayudaron a superar la incertidumbre del ambiente externo. En síntesis, el papel de los asociados en estas cooperativas y su participación en el proyecto reflejó el equilibrio entre su aporte a la organización y los beneficios que provienen de la acción colectiva.

En cuanto a las cooperativas de la segunda variante, hubo un compromiso menor con las actividades del proyecto y la participación de los asociados fue poco continua e irregular. Aunque la mayoría de los miembros involucrados en la gestión de las empresas recuperadas fue capaz de organizar e incentivar el proceso inicial que dio origen a sus cooperativas, la prioridad asignada luego al compromiso político relegó en la mayor parte de los casos los espacios de involucramiento con la gestión cooperativa de modo que aún subsisten limitaciones para diseñar e implementar estrategias orientadas al mercado y acciones que conduzcan a la consolidación económica e institucional de la empresa.

En este sentido, la adhesión de los asociados de las cooperativas a las convocatorias impulsadas por los movimientos de empresas recuperadas, las disputas de algunos miembros del consejo de administración de estas empresas por el liderazgo en dichas organizaciones, las acciones de apoyo a distintas experiencias y las gestiones ante los poderes públicos para lograr la expropiación, limitaron en muchos casos la participación en las actividades del proyecto e impidieron mantener la continuidad de las acciones. Al optarse prioritariamente por los compromisos políticos externos, el sentido de la empresa cooperativa se vio distorsionado, y por otra parte el grado desigual de compromiso de los asociados con la cooperativa constituyó un desincentivo para aportar a la organización y eventualmente se tradujo en ineficiencia y malos resultados económicos.

El tercer modelo refleja la situación de dos cooperativas que se retiraron del proyecto antes de su finalización. Ambas expresaron un modelo de negocio asociativo poco sustentable, sin un diseño y control claro de generación de excedentes y acumulación en la empresa, dado que los mecanismos para la fijación de las reglas del juego carecieron de legitimidad. La principal preocupación de sus líderes fue la obtención de subsidios para capitalizar la cooperativa, vista como un medio para resolver sus propios problemas u obtener beneficios individuales. Esta visión de corto plazo, valorizó la importancia de los resultados inmediatos y su principal debilidad operativa se expresó en la concentración de funciones en una misma persona y la ausencia de normas compartidas relativas al carácter asociativo.

Conclusión

En el marco del proyecto, como en cualquier otro programa de asistencia técnica para cooperativas de trabajo, la identificación de los modelos organizacionales prevalecientes permite plantear interrogantes acerca de la naturaleza de las herramientas con mayor potencial para el desarrollo de capacidades para abordar los desafíos de manera relacional o colaboradora. Se trata de interrogarnos sobre la eficacia de los recursos que promueven vínculos reales y duraderos dentro de cada cooperativa y de aquéllos que facilitan las relaciones con otras organizaciones y actores socioeconómicos,

basándose especialmente en la creación de conocimiento colectivo del tipo “aprender interactuando” y “aprender resolviendo” (OIT, 2004).

En esa dirección, es necesario destacar que la eficacia de las acciones puntuales y de acompañamiento de experiencias promovidas por un proyecto de asistencia técnica coincide con las organizaciones de la variante integrada que hemos descrito. En este caso, las actividades del proyecto permitieron consolidar procesos de cultura asociativa que sin dejar de lado los elementos de orden macro social enfatizaron los factores micro-sociales y ampliaron las capacidades técnicas que constituyen parte esencial de los procesos técnico productivos en las cooperativas de trabajo.

La eficacia fue menor en el caso de las organizaciones de la variante política en la medida que la opción prioritaria de sus responsables, asociada a las relaciones políticas externas, distorsionó el sentido de la empresa cooperativa y se tradujo en un grado desigual de compromiso con la cooperativa por parte de los asociados.

En las organizaciones de la variante personalista quedó seriamente cuestionada la eficacia de las intervenciones ya que difícilmente ante el desinterés y escaso compromiso de los actores que lideran las experiencias se pudieron generar capacidades asociativas.

Los alcances de la experiencia analizada permiten considerar que la eficacia de un proyecto de cooperación internacional estará dada por su capacidad para impulsar aptitudes y competencias para el desarrollo, adaptación y consolidación de la empresa asociativa que amplíen la capacidad de transformar la cooperación de circunstancias o lealtades políticas y personales en una cooperación por convicción. En esta dirección el proyecto y sus contrapartes podrán expresar su potencialidad para generar una plataforma de diálogo, coordinación, e incluso de concertación, que posibilite definir un marco estratégico de proyectos con otras instancias cooperativas y con organismos públicos vinculados, suscitando acciones concretas relativas al futuro del sector.

Bibliografía

Cracogna D., (2004) La retribución de los trabajadores asociados en las cooperativas de trabajo. *Legislación del Trabajo*, T. XXI, pág. 769-787

Cracogna, D. O., (2002) "Crisis empresarias y cooperativas de trabajo", Buenos Aires, ed. Errepar, T. XIV, setiembre

Fairbairn, B. (2005) "Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición". *Documentos*. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias. Económicas. Universidad de Buenos Aires. Nro 48. Enero-Febrero.

OIT (2004) Recomendación sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos: Educación, Formación y Aprendizaje Permanente. "Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento" en: http://www.ilo.org/public/spanish/employment/skills/hrdr/rec/r_index.htm

Schvarstein, L. (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós Grupos e Instituciones.

Storper M. (1997) *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, The Guilford Press, New York-London