

2014

Cooperativismo de trabajo asociado. Un acercamiento a la realidad del modelo y a las incumbencias del profesional técnico.

# Universidad Nacional de La Plata

## Facultad de Ciencias Económicas

**Carrera:** Técnico en Cooperativas

**Seminario Final de Carrera:** “Radiografía del nuevo Cooperativismo de Trabajo en nuestra Argentina actual. El aporte del profesional Técnico”.

**Profesor Adjunto:** Téc. en Coop. Acosta, Paola.

**Ayudante:** Téc. en Coop. Ibañez, Pablo.

**Trabajo de Investigación:** “Cooperativismo de trabajo asociado. Un acercamiento a la realidad del modelo y a las incumbencias del profesional técnico”.

**Alumnos:** Birriel Jaca, Luis Adrian. Legajo: 70814/1 e-mail: l.birrieljaca@yahoo.com

Mazzini Yanina. Legajo 71836/1 e-mail: yaninamazzini@live.com.ar

Rearte, Edith Georgina. Legajo: 72206/7 e-mail: georgina\_182\_6@hotmail.com

Rossi, Rocio Celeste. Legajo: 72314/0 e-mail: rossi.rocio2014@gmail.com

**Fecha de entrega:** 25/06/2014

# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>1) Clasificación del cooperativismo de trabajo en Argentina. Características de los grupos que lo conforman</b> .....	7
1.1) Cooperativas tradicionales.....	7
1.2) Empresas recuperadas.....	7
1.3) Cooperativas de profesionales.....	8
1.4) Cooperativas como herramientas de políticas públicas.....	8
<b>2) Organizaciones cooperativas estudiadas</b> .....	9
2.1) Cooperativas de trabajo tradicionales.....	9
a) Caso: Cooperativa de Trabajo Las Diagonales Limitada.....	9
b) Caso: Cooperativa de Trabajo Futuro Ensenadense Limitada.....	11
2.2) Empresas recuperadas.....	13
a) Caso: Cooperativa de Trabajo C.I.T.A. Limitada.....	13
b) Caso: Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense Limitada.....	15
2.3) Cooperativas de trabajo de profesionales.....	17
a) Caso: Cooperativa de Trabajo Prisma Limitada.....	17
2.4) Cooperativas de trabajo como herramientas de políticas públicas.....	18
a) Caso: Cooperativa de Trabajo de Enfermeros 19 de Noviembre Limitada.....	18
2.5) Cuadros de surgimiento de los casos estudiados.....	20

<b>3) Contexto histórico en el que nació cada grupo</b> .....	22
3.1) Cooperativas tradicionales.....	22
3.2) Empresas recuperadas.....	23
3.3) Cooperativas de profesionales.....	25
3.4) Cooperativas como herramientas de políticas públicas.....	26
<b>4) Realidad actual del cooperativismo de trabajo en Argentina</b> .....	28
4.1) Marco legal de regulación vigente.....	28
4.2) Coyuntura económica.....	30
4.3) Situación social.....	31
4.4) Compromiso político.....	32
4.5) Matriz y análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	33
<b>5) Problemáticas identificadas</b> .....	35
5.1) Problemas identificados en las cooperativas tradicionales.....	35
5.2) Problemas identificados en las empresas recuperadas .....	36
5.3) Problemas identificados en las cooperativas de profesionales.....	38
5.4) Problemas identificados en las cooperativas como herramientas de políticas públicas.....	39
<b>6) El rol del técnico en cooperativas</b> .....	40
6.1) Perfil profesional.....	40
6.2) Elección de una problemática y aporte profesional.....	40
<b>7) Recomendaciones</b> .....	45
<b>8) Conclusión</b> .....	48
<b>9) Bibliografía</b> .....	50
<b>10) Anexos</b> .....	52

# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a quienes nos han abierto las puertas para la realización de este trabajo, brindándonos su tiempo y su experiencia:

- A la Dra. Nélica López, (Cooperativa de Trabajo Las Diagonales Ltda.), por los sucesivos encuentros en donde nos brindo desinteresadamente su conocimiento cooperativo y su apoyo para la realización de este trabajo, acompañándonos desde el inicio.
- Al Sr. Pedro Montes, (Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense).
- Al Sr. Marcos Silveira, (Cooperativa de Trabajo C.I.T.A. Ltda.)
- Al Sr. Luis Carlá, (Cooperativa de Trabajo Futuro Ensenadense Ltda.)
- Al Sr. Gabriel Di Francesco, (Cooperativa de Trabajo Prisma Ltda.)
- Al asociado de la Cooperativa de Trabajo 19 de noviembre Ltda.

# INTRODUCCIÓN

En el presente estudio analizamos diferentes aspectos que hacen al entramado del cooperativismo de trabajo. De esta manera avanzamos sobre una clasificación del mismo, y trabajamos sobre casos concretos a fin de poder sintetizar las problemáticas comunes, pasibles de ser tratadas dentro del ámbito profesional del técnico en cooperativas.

En primer lugar, presentamos los casos estudiados, y luego indagamos sobre la situación social, económica y política de cada una de las cooperativas. Este análisis nos permite concluir cuales son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del movimiento, que se manifiestan de acuerdo a las características de cada una de ellas, de acuerdo a sus situaciones particulares y de acuerdo al marco legal en el que se desenvuelven.

En cuanto a lo que hace al relevamiento de información, nos basamos en entrevistas personales a distintos asociados de las cooperativas analizadas aplicando un modelo de encuesta que se adjunta en anexos, realizando a su vez visitas a los establecimientos de las mismas.

Por último, habiendo comparado diferentes realidades, concluimos con la elección de un problema y su consecuente consideración y aporte para una solución satisfactoria.

Breve reseña sobre el cooperativismo de trabajo:

“Una cooperativa de trabajo es una fuente de producción o de prestación de servicios gobernada, administrada y desarrollada únicamente por sus asociados trabajadores, obreros, técnicos, administrativos o profesionales. Desde la óptica reglamentaria de las cooperativas de trabajo (como condición para permanecer en ella y participar de su vida institucional) los asociados tienen que aportar su trabajo en forma personal.”<sup>1</sup>

Una cooperativa de trabajo es una fuente laboral auto- gestionada democráticamente, en donde se reúnen en una misma persona física las condiciones de trabajador (quien aporta la fuerza laboral, sea esta manual o intelectual), de dueño (el trabajador debe estar asociado a la empresa), y de empresario (el asociado es emprendedor y debe participar activamente en la toma de decisiones).

---

<sup>1</sup> OCAMPO, Leonor. “El cooperativismo como eje transversal de la educación” .Pagina 124.

Organizan por sí mismo el trabajo de sus asociados, buscando ser una fuente de recursos para ellos y requiriendo para su funcionamiento gran parte de sus ahorros para formar el capital social.

# 1) CLASIFICACIÓN DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO EN ARGENTINA. CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS QUE LO CONFORMAN.

Los siguientes cuatro grupos conforman el modelo cooperativo que estudiamos. Cabe destacar que estos grupos no agotan el universo del cooperativismo de trabajo en nuestro país, pero son los más representativos, por englobar a la mayor parte de estas entidades. No incluimos, por ejemplo, aquellas cooperativas de trabajo que brindan servicios de educación formal y las que se constituyen en contexto de encierro, entre otras, que por sus características tan especiales no pueden ser tipificadas fácilmente.

- Cooperativas **tradicionales**.
- Empresas **recuperadas**.
- Cooperativas de **profesionales**.
- Cooperativas como herramienta de **políticas públicas**.

## 1.1) Cooperativas tradicionales.

Son aquellas nacidas por la voluntad propia de sus miembros, quienes deciden organizar su trabajo cooperativamente. Desde el primer momento los iniciadores están convencidos de las ventajas de la cooperación y ponen en marcha un proyecto que les permite una ocupación laboral permanente y estable. Mirta Vuotto<sup>2</sup> las describe como cooperativas integradas, basadas en la necesidad de trabajo y de ideas y valores, donde prima la actividad original más la posterior diversificación. Sus integrantes ven en la formación de este tipo de entidades una forma de trabajo a la vez que una forma de vida, teniendo pleno convencimiento del modelo en sí.

## 1.2) Empresas recuperadas.

"Son aquellas empresas donde, luego de soportar la reducción de salarios, la pérdida de beneficios sociales, la falta de Aportes Jubilatorios, de Obra Social, retención indebida de los descuentos salariales, suspensiones y toda la aplicación de la flexibilización laboral, los trabajadores deciden dejar de soportar esa indignidad, permanecer en su lugar de trabajo,

---

<sup>2</sup> VUOTTO, Mirta (2011) "El cooperativismo de trabajo en Argentina: contribuciones para el diálogo social." Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.)

mantener su fuente laboral pero ahora con un rol activo como asociado a una cooperativa de trabajo."<sup>3</sup>

Son empresas que fueron recuperadas por sus trabajadores con el objetivo de conservar su fuente de trabajo y mantenerla en funcionamiento. En muchos casos no en total conformidad puesto que los trabajadores han aceptado este estatus debido a que es el más cercano disponible en el ordenamiento legal antes de que ellos mismos lo hayan deseado en principio.

El proceso de recuperación se basa en un sistema solidario donde se ponen las necesidades mutuas como motor de una economía básica de subsistencia.

Estas cooperativas se generan por la recompra o recuperación de empresas de capital convencionales en declinación. Tienen, según Mirta Vuotto, carácter reivindicativo de la actividad a la que debe dársele continuidad para así sostener la fuente laboral.

### **1.3) Cooperativas de profesionales.**

"Las cooperativas de trabajo de profesionales se conforman por la elección de los profesionales que la conforman en búsqueda de la construcción de empresas justas y democráticas. En los últimos años se han formado este tipo de cooperativas en la industria del software, el diseño y la cultura".<sup>4</sup>

Son aquellas formadas en general por nuevos profesionales que tienen la necesidad imperiosa de conseguir una fuente laboral estable ante las fluctuaciones del mercado de trabajo. Se ven identificados con los valores y principios del cooperativismo, y deciden unirse para brindar sus conocimientos interdisciplinarios a través de esta figura empresaria.

### **1.4) Cooperativas como herramienta de políticas públicas.**

El programa Ingreso Social con Trabajo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación "crea oportunidades de inclusión que permiten mejorar la calidad de vida de las familias de los barrios a través de la generación de puestos de trabajo, la capacitación y la promoción de la organización cooperativa para la ejecución de obras de infraestructura".<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ACOSTA, Paola; DE NICOLA, Vanina; MERLI, Juan. "Modelos Cooperativos" CECOOP (Centro de Educación y Capacitación Cooperativa). FECOOTRA.

<sup>4</sup> VANNINI, Pablo. "Cooperativas por elección, Cooperativas de Trabajo y Economía Social". Cooperativa de Trabajo Gcoop. Ltda. Documento de debate preliminar para la ponencia "2012: Propuestas del Cooperativismo". CAC 2012 (Congreso Argentino de la Cooperación)

<sup>5</sup> <http://www.desarrollosocial.gob.ar/m2/Doc.aspx?id=114>

Son aquellas promovidas por el Estado a través de un programa de inclusión social con el fin de satisfacer las necesidades de urgencia social y económica de aquellos sectores relegados, teniendo como objetivo principal la inserción laboral.

## **2) ORGANIZACIONES COOPERATIVAS ESTUDIADAS.**

### **2.1) Cooperativas de trabajo tradicionales.**

#### **a) Caso: Cooperativa de Trabajo Las Diagonales Limitada.**



La cooperativa Las Diagonales nace el 4 de noviembre de 1986 con la visión de dar trabajo a personas con desventajas físicas, sociales y/o sensoriales, pero con aptitudes laborales adquiridas.

Fue creada por un grupo de personas militantes sociales, docentes, abogados, contadores, padres de hijos con discapacidad, que decidieron trabajar cooperativamente, en el marco de las instituciones con las que estaban vinculados. El trabajo de promoción pre-cooperativo y su asamblea constitutiva se realizó en el colegio de Abogados de La Plata, orientados por la Comisión Especial de Temas sobre Discapacidad; además contaron con la ayuda de la Iglesia María Rosa Mística y su párroco, quien les permitió utilizar las instalaciones cuando así lo requirieron.

La Cooperativa de Trabajo Las Diagonales Ltda. es asociada fundadora de FECOOTRA, (Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina Ltda.), desde donde los integrantes desarrollaron una ardua tarea de militancia social apoyando nuevos emprendimientos cooperativos.

Las personas con capacidades diferentes, son como lo dice un informe de la O.I.T. (Organización Internacional del Trabajo), aún en épocas de pleno empleo, las últimas en lograr un empleo y las primeras en perderlo, por ello el medio cooperativo y solidario se torna muy apropiado para su desenvolvimiento poniendo en práctica valores y principios cooperativos.

Lo que se intentó con Las Diagonales, según nos transmitió la presidente de la cooperativa Dra. Nélide López, es reproducir un modelo no difundido en nuestro país: la Cooperativa Social, que se encarga de satisfacer amplias necesidades de grupos marginados como por ejemplo los discapacitados.

Según el grado de competitividad laboral de los asociados, la cooperativa desarrolló diferentes grupos de actividades: el primero, estaba formado por aquellas personas cuya discapacidad no impedía alcanzar los estándares requeridos por el mercado; el segundo, era de asociados que estaban por debajo de dicho estándar, ellos realizaban sus actividades en un taller protegido; y por último el grupo de quienes conformaban el centro de día, que funcionaba como taller terapéutico dando asistencia al grupo más vulnerable.

Actualmente no desarrollan actividades productivas rentables, sino que su funcionamiento se basa en el voluntariado; de hecho en la visita realizada una vecina nos manifestó que en el barrio la cooperativa esta vista como un centro de fomento y no como una empresa.

Los servicios que prestan son: taller de costura, servicio profesional jurídico, y talleres didácticos para la comunidad en general, tales como el programa cocineritos y el vivero.

La cooperativa tiene su sede en la calle 39 n° 384 en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires.

Productos y/o servicios:<sup>6</sup>

Servicio de asistencia técnica a cooperativas- micro-emprendimientos- ONGs.

- Capacitación y promoción.
- Asesoramiento y asistencia técnica en materia normativa, impositiva, contable y administrativa. Asesores externos e internos, en materia institucional, legal, tributaria, contable, laboral a través de los cuales brinda un permanente asesoramiento profesional a cooperativas, ONGs. y otras asociaciones.
- Constitución de cooperativas.
- Confección del Estatuto Social, actas, convocatoria de asambleas, trámite de matriculación.

---

<sup>6</sup> [www.fecootra.org.ar](http://www.fecootra.org.ar)

Departamento de Proyectos.

- Detección, formulación y evaluación de proyectos.
- Estudios de pre-factibilidad.
- Asesoramiento en programas de financiamiento.
- Elaboración de plan de negocios.
- Gestión de subsidios.

Departamento de Gestoría.

- Exenciones impositivas – Monotributos- Facilitación de trámites en general.

Programas de Áreas especiales.

- Género.
- Discapacidad.
- Adultos mayores.
- Jóvenes solidarios.

#### **b) Caso: Cooperativa de Trabajo Futuro Ensenadense Limitada.**



Esta cooperativa nace el 1º de octubre de 2007 como parte de un acuerdo entre la Unión Vecinal Mosconi, el municipio de Ensenada y la empresa Y.P.F.

El reclamo inicial con la empresa vecina se daba por la contaminación de un canal del Río de la Plata que ocasionaba inundaciones y problemas sanitarios para su comunidad. Este conflicto fue llevado a juicio; el fallo fue a favor de la Unión Vecinal Mosconi. Como consecuencia YPF se comprometió a otorgarle recursos para el saneamiento del lugar y el municipio a ayudarlos con herramientas, ya que la unión, según lo expresó su presidente Luis Carlá, tenía una lucha social de mucho tiempo y las autoridades querían solucionarlo. En este momento se les presenta el inconveniente de que la figura de unión vecinal no podía recibir recursos monetarios. Es por ello que encuentran en la forma cooperativa la solución. A partir de allí obtienen contratos con Y.P.F. para el desmalezamiento y saneamiento de los alrededores de la empresa los que constituyen aproximadamente 35 kilómetros de espacios verdes.

En compensación al apoyo recibido por el gobierno municipal, la cooperativa ofrece sus servicios en actividades comunales como recolección de residuos varios (bolsas de basura, escombros, ramas, botellas, etc.) y corte de pasto en el jardín, centro de salud municipal, etc.

De la entrevista surgió que la cooperativa vio en los desechos de la comunidad una oportunidad laboral para no depender sólo de los contratos con la empresa privada, como consecuencia invirtió en la compra de nuevas maquinarias de trabajo, como ser moledora de escombros, horno de vidrio, moledora de ramas, máquina para la realización de bloques de hormigón, etc.; lo que le permitió lograr un crecimiento ininterrumpido y ampliar sus áreas de trabajo a otras actividades: albañilería, herrería, pintura, electricidad, jardinería, carpintería, fabricación de bloques de hormigón y de cercos, baldosas, artesanías en vidrio y costura.

La cooperativa para capacitar a sus asociados en estas actividades recibió a formadores de los centros profesionales en sus instalaciones, esta actividad fue abierta a la comunidad en general.

En la actualidad, para desarrollar sus trabajos, cuenta con un plantel de cincuenta y tres trabajadores, lo que la convierte en la cooperativa de trabajo más importante de la ciudad de Ensenada y una de las más relevantes de la región. Además es destacada por la destilería como una de las cinco empresas prestadoras de servicio más cumplidoras.

En la actualidad la organización dispone de un depósito de herramientas, una oficina administrativa, vestuarios y un comedor totalmente equipado.

También cuenta con varios galpones para guardar los vehículos y un edificio de dos plantas en donde funciona un taller de carpintería en la parte inferior y otro de costura en el piso superior.

Entre los vehículos que tiene en su haber se pueden enumerar una retroexcavadora, dos tractores, un auto-elevador, seis camionetas, tres camiones y una combi para el traslado del personal.

Las instalaciones centrales de la cooperativa se encuentran situadas en calle Betinotti N° 28 en el barrio Mosconi de la ciudad de Ensenada.

## 2.2) Empresas recuperadas.

### a) Caso: Cooperativa de Trabajo C.I.T.A. Ltda. (Cooperativa Industria Textil Argentina).



C.I.T.A. es una cooperativa de trabajo que surge en 1952 como resultado de la quiebra de la empresa textil S.A.I.S.A: Sociedad Anónima Industria Sérica Argentina fundada en el año 1926.

A fines de 1939, la crisis de 1930 y la Segunda Guerra Mundial produjeron la debacle de la situación financiera de la empresa, y a la búsqueda de nuevos inversionistas y tener que vender parte de los terrenos que rodeaban los talleres. La actividad de la empresa siguió los avatares de la política, la inmigración posguerra y la reapertura de la importación.

Al cerrarse la fábrica, los empleados fueron indemnizados, muchos de ellos dudaban en formar la cooperativa y se retiraban. A pesar de ello, el 28 de noviembre de 1952 se fundó finalmente C.I.T.A. con quinientos empleados. Con el apoyo del presidente de ese momento Juan Domingo Perón, se adquirió la mitad de la empresa con las indemnizaciones y el 50% restante en cuotas durante 5 años. Para ello tuvieron que cumplir con ciertos requerimientos: uno era continuar con la Obra Social de Industria y Comercio, y la otra era continuar afiliados al Sindicato Unión Obrera Textil. Con el tiempo se fueron incorporando nuevos asociados, quienes entraban como aprendices y después pedían la admisión como socios, por lo que comenzaban a realizar su aporte.

Las dos décadas subsiguientes significaron para C.I.T.A. y para su contexto, el momento de mayor plenitud de la cooperativa, ya que comenzaba a perfilarse como un modelo de empresa

cooperativa no sólo para la Argentina sino también para el resto de Latinoamérica. Es así que C.I.T.A. se convirtió en una de las diez empresas más importantes del rubro en el país.

“Durante varias décadas, imperó en nuestro país el Régimen Textil, lo que significó hasta 1990 regulaciones para la producción algodonera y lanera. En los hechos, generó un marco de protección y desarrollo de la industria textil nacional, con los beneficios que ello supuso para la economía en general y, claro está, particularmente para el sector, que se vio desarrollado en un marco de promoción y protección a través de regulaciones protectoras e incentivos directos e indirectos”<sup>7</sup>. C.I.T.A. con mucho esfuerzo, logró posicionarse nuevamente en el mercado, aunque no con la magnitud de sus inicios. Pero hasta 1989 se tuvo que lidiar permanentemente con la inflación, que luego se transformaría en un alto nivel de hiperinflación, que rompió la cadena de comercialización y de pago, iniciándose un nuevo período de serias dificultades para la cooperativa. A partir de los 90’, década que significó, la implementación más acabada de las políticas neoliberales esbozadas durante la dictadura militar, la empresa se ubicó nuevamente frente a una competencia desleal y abierta. Al igual que muchas otras cooperativas, no estaba en condiciones tecnológicas para enfrentar esa ola de importación con el libre mercado. Es así que para el año 1998 se encontraba casi en una total parálisis productiva que la llevó a la cesación de pagos y con ello al borde de la quiebra. Como consecuencia en salvaguarda de la cooperativa y de las futuras fuentes de trabajo, el consejo convocó a su propio concurso de acreedores abierto por el juez.

En el marco concursal, la cooperativa se avocó a renegociar sus deudas, y con la debida autorización del juez, a realizar la venta de activos improductivos, lo cual le permitió lograr el pago del 50 % del pasivo, generando así también parte del capital de trabajo, quedando pendiente la deuda con el fisco, al día de hoy en discusión judicial, y con ello reclamando una decisión política de tratamiento socialmente distinto para las empresas de tipo cooperativo en el marco de la reclamada economía social de la cual habla incesantemente el gobierno nacional.

A partir del 2001, con la salida de la convertibilidad, y con una pseudo tendencia de protección a la industria local, C.I.T.A. logra resurgir para comenzar a producir nuevamente. Es al día de hoy, tal como lo cuenta en una de las entrevistas su Gerente General, que la cooperativa logró reabrir sus puertas y de una manera protagónica, ya que logró producir nuevamente, montar una vez más la planta de tintorería e insertarse nuevamente en la comunidad. Esto se ve reflejado en que la

---

<sup>7</sup> MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO. Dirección de Oferta Exportable; Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior y Subsecretaría de Comercio Internacional. (2010) “Informe sector textil: Hilados y telas.”

cooperativa está trabajando a un 100 % de su capacidad productiva, dignificando la vida de 50 familias, llevándose cada trabajador retiros dignos que le permiten una vida saludable para todo su grupo familiar, recuperando también la relación con la mayoría de los clientes.

Su objetivo a largo plazo es reconvertir la empresa, instalándose en un parque industrial con un cambio completo de maquinarias e instalaciones que les permitiría ampliar su capacidad productiva. Pero para ello deberán vender el actual inmueble que ocupan.

C.I.T.A se encuentra localizada en la calle 115 N° 1467 de la ciudad de La Plata.

#### **b) Caso: Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense Limitada. (C.U.P.P.)**



Debido a la reestructuración y destrucción del aparato industrial argentino iniciado en la década del 80', y junto al cambio singular en la situación de la industria celulósico-papelera en Argentina en los primeros años de la década de los 90', La Papelera San Jorge típica mediana empresa del sector terminó siendo presa de estas dificultades.

Así en marzo de 1998 la empresa entró en cesación de pagos y en abril del 2001 se decretó la quiebra, produciéndose el cierre de la empresa. Ante tal situación los ex trabajadores de San Jorge decidieron tomar la planta para evitar el vaciamiento por parte de sus dueños y se constituyeron como cooperativa de trabajo. 27 fueron los trabajadores que reconocieron la necesidad de autogestionarse, “resolvieron echar al personal administrativo y romper con el sindicato papelerero “que les juega en contra” y apoyar al pedido de quiebra efectuado por la empresa.”<sup>8</sup>

En una primera instancia se permitió a los trabajadores de la cooperativa comenzar la producción pagando un alquiler al juzgado; el 25 de junio del 2001 se sanciona la ley provincial 12.712, (Declaración de utilidad pública y sujeto a expropiación de inmuebles ubicados en el partido de La Plata, donados en propiedad a Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense Ltda.) donando temporalmente las instalaciones por un plazo de dos años hasta la expropiación definitiva. Al vencerse el plazo en el año 2003 junto con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas los

---

<sup>8</sup> ADRIANI, Héctor; PAPALARDO, María y SFICH, Viviana. “Actividad industrial y crisis del régimen de convertibilidad en el Gran La Plata”.

trabajadores logran una nueva ley provincial, la 13.094, que amplía el plazo en 5 años más. Finalmente ante la inacción del Estado para ceder los bienes a la cooperativa, la cooperativa ofreció pagar \$1.800.000, en quince cuotas iguales y consecutivas con un 6 % de interés anual, oferta que fue aceptada por no existir otra. Es así que en septiembre del 2005 la C.U.P.P. se convierte en dueña definitiva de la empresa, en el momento en que se paga la última cuota; constituyendo su caso una verdadera excepcionalidad en el complejo universo de las empresas recuperadas y auto-gestionadas por sus trabajadores; concluyendo así con años de privaciones y sacrificio, abriendo una nueva etapa: ahora la empresa les pertenece.

En la actualidad cuenta con alrededor de 50 trabajadores asociados, dedicados a la producción de bobinas de papel industrial:

- papel higiénico
- papel sulfito
- papel craft
- papel toalla
- papel seda

La totalidad de su producción se destina al consumo intermedio y se vuelca al mercado interno, concentrándose la mayor parte de sus clientes en Capital Federal, y otros en Mendoza, Córdoba y Río Negro, conservando a su vez la clientela que poseía la antigua Papelera San Jorge y ampliando su cartera de clientes.

En la entrevista que realizamos a la cooperativa, su presidente Pedro Montes, nos manifestó que la política de la empresa es “no endeudarse”; la cooperativa otorga facilidades de pago a sus clientes, a su vez absorbe los aumentos en los precios de la materia prima para de esta manera preservar la posición alcanzada en el mercado, la cual es extremadamente competitiva.

Cabe mencionar sus limitaciones, el problema real que enfrenta la empresa desde siempre es el tratamiento de sus desechos, que son volcados en el arrollo El Gato que atraviesa la zona. A tal fin se firmó un convenio con la Facultad de Ingeniería de la U.N.L.P., en donde se proponen la construcción de una planta de tratamiento de efluentes como parte de las instalaciones operativas de la empresa, el cual no pudo llevarse a cabo por disposiciones municipales. Un informe de la Facultad de Humanidades da cuenta de ello: la disposición municipal se refiere a la ocupación y uso de los suelos e impiden la ampliación de la planta, la C.U.P.P. queda fuera de lo establecido en el código urbano en la llamada localización de la “zona industrial”, y se la considera dentro de los “usos tolerados” (usos existentes con anterioridad a la conformación de la normativa).

La C.U.P.P. se encuentra en la calle 514 y camino Centenario, en la localidad de Ringuet, La Plata.

### **2.3) Cooperativas de trabajo de profesionales.**

#### **a) Caso: Cooperativa de Trabajo Prisma Limitada.**



La Cooperativa de Trabajo Prisma Ltda. se constituyó formalmente el 20 de octubre de 2011, luego de la disolución de la Cooperativa de Trabajo T.D.C Ltda. (Trabajadores Del Conocimiento), que dio lugar a la antes mencionada Cooperativa de Trabajo Prisma Ltda. y a la Cooperativa de Trabajo Phillippe Buechez Ltda.

Prisma es una cooperativa de trabajo dedicada al asesoramiento, educación y capacitación cooperativa, que considera a la persona como eje y eslabón fundamental del quehacer cooperativo, y en función de ello, busca potenciar y acrecentar el conocimiento y las experiencias de los diferentes actores cooperativos, a través de varios instrumentos, técnicas, análisis y líneas de pensamiento, englobadas en una denominada Gestión del Conocimiento. Se encuentra identificada con el modelo de gestión de Mondragón Corporación Cooperativa.

Cuenta con un total de siete asociados, todos ellos profesionales, egresados de distintas carreras universitarias tales como abogados, administradores de empresa, técnicos en cooperativas, profesionales en informática y comunicación.

En la actualidad forman parte de tres proyectos enumerados a continuación:

- FECOOTRA: forman un grupo gerencial liderado casi en un 80 % por miembros de la cooperativa.
- Usina de medios: se lleva a cabo un programa articulado y co-financiado por el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) y por el Estado, del cual una de las asociadas de la cooperativa forma parte.
- COOPERAR (Confederación Cooperativa de la Republica Argentina Ltda.): actividades destinadas a relaciones internacionales, a cargo de un asociado de Prisma.

Gabriel Di Francesco (Técnico en Cooperativas), en la entrevista que le realizamos nos contó que uno de los problemas principales es la falta de un espacio físico común que les permita llevar a cabo las reuniones que hasta el momento son realizadas en las instalaciones de FECOOTRA, pero este hecho no limita la posibilidad que el grupo tiene para la realización de sus encuentros, los que según nos manifestó se llevan a cabo con una frecuencia de más o menos 15 días.

Durante la entrevista, Gabriel también nos comentó que si bien no tienen un proyecto en el cual invertir de forma inmediata, aportan a un fondo común que le sirve de “colchón financiero” para el futuro.

## **2.4) Cooperativas como herramienta de políticas públicas.**

### **a) Caso: Cooperativa de Trabajo de Enfermeros 19 de Noviembre Ltda.**

La Cooperativa de Trabajo de Enfermeros 19 de Noviembre Limitada surge a fines del año 2008 como consecuencia de la división en cuatro de la cooperativa de enfermeros existente hasta ese momento, para la prestación del servicio a las dependencias de salud de la Municipalidad de La Plata. Desde el primer momento constituyó la única alternativa que tuvieron una veintena de profesionales enfermeros para mantener su fuente laboral.

La necesidad que tuvieron sus asociados siempre fue el trabajo, y diferentes motivos hacen que esta sea también la única necesidad que pueden satisfacer a través de la cooperativa.

Esta entidad forma parte del grupo de cooperativas impulsadas por el Estado, en este caso, Estado municipal.

Hoy la conforman alrededor de cuarenta asociados trabajadores de la enfermería, quienes se dedican a cumplir con la atención pública en diferentes centros de salud platenses.

El trabajo que realizan es a través de contratos que celebran con la Municipalidad de La Plata. En principio los contratos son por adjudicación directa del ente municipal, como ocurre con la mayoría de este tipo de cooperativas. Un logro, aunque insuficiente, nos relató un asociado, es haber podido ingresar en licitaciones públicas, y salir de la adjudicación directa del trabajo. Esto puede ser una ventaja, y el puntapié inicial para avanzar sobre la autonomía e independencia de la cooperativa, pero no es así, ya que las licitaciones limitadas por el poder político, no permiten obtener precios muy diferentes a los fijados arbitrariamente en las adjudicaciones directas. Precios que son muy bajos.

La cooperativa objeto de estudio está conformada por enfermeros profesionales y licenciados en enfermería, a diferencia de otras a las que se asocian además, auxiliares de enfermería.

La fuente consultada, con amplio conocimiento sobre la profesión y sobre su cooperativa y las de su tipo, supo darnos un panorama claro sobre la realidad de gran parte de las cooperativas generadas por políticas públicas mediante planes sociales de inclusión.

La persona entrevistada nos afirmó que la figura cooperativa en este caso es una simple herramienta política con la que se logra "atar" a estas personas a trabajar para el Estado como si fueran empleados por el mismo, pero desligándose de los beneficios que les correspondería si fueran trabajadores municipales de planta permanente. Esto repercute además en un problema aún más grave, que trasciende a las cooperativas y a los fines de este trabajo, como es el problema de la calidad de los servicios de salud pública prestados. Por ejemplo, en numerosos centros de salud municipales, se les otorga responsabilidades de enfermería a auxiliares, quienes no están capacitados, ni pueden realizar algunas tareas que deben estar en manos de un profesional.

Nos encontramos así, con la mal utilización de la figura legal. Esta cooperativa es impuesta a sus asociados, quienes la viven sólo como un empleo transitorio, a la espera de obtener mejores puestos de trabajo. Esta cooperativa carece de planificación, ya que según la fuente consultada, no tiene sentido para los asociados planificar el futuro cuando no se tiene plena autonomía en la gestión empresarial. Los asociados no quieren seguir formando parte de la entidad. Además está decir, que la participación democrática y el compromiso con la gestión son mínimos e incluso nulos. En general, nadie se quiere hacer cargo de la administración de la empresa, y la única preocupación de quien la administra es mantener los "papeles" en orden.

Durante la entrevista no pudimos visualizar como el asociado podría progresar en una entidad de estas características donde la planificación no tiene razón de ser, por ello le preguntamos al entrevistado sobre la posibilidad de trabajar cooperativamente brindando servicios de enfermería, por fuera de ámbito de salud municipal. A esto nos respondió que era una alternativa que había sido tratada por un grupo de enfermeros como una posibilidad válida de auto-gestión y trabajo asociado, pero reconoció a su vez numerosas dificultades económicas, organizativas, de capacitación, etc., además de personales, que era necesario sortear primero.

## 2.5) Cuadros de surgimiento de los casos estudiados.

Cuadro 1: Cooperativas de trabajo tradicionales.

NOMBRE	LAS DIAGONALES LTDA	FUTURO ENSENADENSE
ACTIVIDAD	Dar trabajo a personas con desventajas físicas, sociales y/o sensoriales, pero con aptitudes laborales adquiridas	Mantenimiento de espacios verdes y fabricación de insumos para la construcción
AÑO DE FUNDACIÓN	1986	2007
LUGAR	La Plata	Ensenada
NECESIDAD ORIGINAL	Constituir una cooperativa social para la inclusión laboral de grupos desfavorecidos	Mejorar las condiciones sanitarias del barrio Mosconi de Ensenada
CANTIDAD DE ASOCIADOS FUNDADORES	Alrededor de 40	Alrededor de 50
OCUPACIONES O PROFESIONES DE LOS FUNDADORES	Militantes sociales, docentes, abogados, contadores, otros	Trabajadores cuentapropistas y empleados
APOYO EXTERNO	Colegio de Abogados de La Plata e Iglesia M. Rosa Mística	Unión Vecinal Barrio Mosconi, Municipalidad de Ensenada e Y.P.F.

Cuadro 2: Empresas recuperadas.

NOMBRE	C.I.T.A.	UNION PAPELERA PLATENSE
ACTIVIDAD	Producción textil	Producción de bobinas de papel industrial
AÑO DE FUNDACION	1952	2001
LUGAR	La Plata	Ringuelet
NECESIDAD ORIGINAL	Mantener la fuente laboral	Mantener la fuente laboral.
CANTIDAD DE ASOCIADOS FUNDADORES	Alrededor de 500	27
OCUPACIONES O PROFESIONES DE LOS FUNDADORES	Empleados textiles	Empleados de la industria celulósico-papelera
APOYO EXTERNO	Gobierno Nacional (Presidencia de Juan D. Perón)	Comunidad circundante
EMPRESA ORIGINAL	S.A.I.S.A	Papelera San Jorge S.A.

Cuadro 3: Cooperativas de profesionales.

NOMBRE	PRISMA
ACTIVIDAD	Asesoramiento, educación y capacitación cooperativa
AÑO DE FUNDACION	2011
LUGAR	La Plata
NECESIDAD ORIGINAL	Inserción laboral estable
CANTIDAD DE ASOCIADOS FUNDADORES	8
OCUPACIONES O PROFESIONES DE LOS FUNDADORES	Abogados, licenciados en administración, técnicos en cooperativas y profesionales en informática y comunicación
APOYO EXTERNO	FECOOTRA

Cuadro 4: Cooperativas como herramienta de políticas públicas.

NOMBRE	19 DE NOVIEMBRE
ACTIVIDAD	Enfermería
AÑO DE FUNDACION	2008
LUGAR	La Plata
NECESIDAD ORIGINAL	Obtención de un empleo el cual es proporcionado por el Estado.
CANTIDAD DE ASOCIADOS FUNDADORES	Alrededor de 20
OCUPACIONES O PROFESIONES DE LOS FUNDADORES	Enfermeros y licenciados en enfermería
APOYO EXTERNO	Municipalidad de La Plata

### 3) CONTEXTO HISTÓRICO EN EL QUE NACIÓ CADA GRUPO.

#### 3.1) Cooperativas tradicionales.

Son el grupo más antiguo. En Argentina, la primera experiencia fue La Edilicia de Pergamino, fundada por doce obreros de la construcción en el año 1928 (año en que gana las elecciones la fórmula radical conformada por Hipólito Yrigoyen y Francisco Beiró). Esta cooperativa asociaba a más 170 trabajadores por el año 1950, todos del gremio de la construcción, era propietaria de una fábrica de ladrillos y mosaicos, dedicada a la realización de obras públicas y privadas. Esta experiencia, y las que le sucedieron, estuvieron siempre emparentadas con corrientes de pensamiento socialistas y asociacionistas que se desarrollaron lentamente, dada la prevalencia de políticas públicas liberales. La crisis de 1929 da comienzo a una era de industrialización e intervención económica del Estado, aunque tímidamente en ese momento, que se manifiesta con mayor incidencia a partir de 1946 con el primer gobierno de Perón. Esta industrialización para sustituir importaciones es fundamental para el desarrollo de movimientos de trabajadores con ideales cooperativos.

“Hasta 1950, las 100 cooperativas de trabajo registradas, apenas representaban el 3,9 por ciento del total de entidades cooperativas y su desarrollo inicial se produjo especialmente en coyunturas

de estancamiento de la creación de empleo formal. En el desarrollo incipiente del cooperativismo de trabajo, la prestación de servicios públicos constituyó uno de los factores facilitadores de sus actividades, al igual que la industria de la construcción.

Durante casi una década, la política de gobierno peronista, caracterizada por un fuerte impulso a la participación del Estado en la dirección y regulación de la economía, estimuló la constitución de nuevas cooperativas facilitando distintos medios para su estabilización y desarrollo.

El ritmo de creación de cooperativas de trabajo hasta mediados de 1970 muestra una lenta evolución y su crecimiento hasta 1990 es resultante de las condiciones de un contexto de serias dificultades estructurales en el mercado de trabajo.

Mientras que entre 1980 y 1990 el profundo deterioro de la economía generó en el mercado laboral agudos procesos de desocupación, informalidad y precarización, el número de cooperativas creadas con respecto a la década anterior se multiplicó por casi 1,8 y la expansión continuó durante los años `90 para alcanzar a partir de 2000 un crecimiento como no había tenido lugar hasta entonces”.<sup>9</sup>

### **3.2) Empresas recuperadas.**

Las primeras experiencias de reivindicación de empresas a través de la recuperación de las fábricas mediante la figura cooperativa, se manifiestan durante la primera y segunda presidencia de Juan Domingo Perón, cuyo gobierno tuvo como principal fundamento la organización de la clase trabajadora y para ello, apoyó abiertamente al modelo cooperativo por sus principios y valores. Hay que destacar en este periodo, el fuerte impulso por parte del Estado. Durante estos gobiernos se procedió, así lo expresa Macellari<sup>10</sup>, a expropiar algunas fábricas en crisis donde los trabajadores dejaron sus indemnizaciones, el gobierno les otorgó créditos y así constituyeron las primeras cooperativas de empresas recuperadas.

En el año 1952 se recupera la empresa, C.I.T.A, primera firma Argentina en vivir la transformación de sociedad anónima en cooperativa por elección de la masa de trabajadores. En este proceso, tal como lo destaca el asociado Marcos Silveira, “hubo una elección por opción, por vocación de cooperativistas”.<sup>11</sup>

En 1954 se llevó a cabo el Primer Congreso de Cooperativas de Trabajo, en la Central General de Trabajadores (C.G.T.), donde el entonces Presidente de la Republica, Juan Domingo Perón realizó

---

<sup>9</sup> [www.vocesenelfenix.com](http://www.vocesenelfenix.com)

<sup>10</sup> MACELLIARI, Marcela V. (2012) “Realidad del cooperativismo de trabajo en Argentina”. FECOOTRA

<sup>11</sup> FECOTRA 25 AÑOS. “El futuro cooperativo es hoy”. Página 13.

un discurso en la ceremonia de clausura, en el cual dejó en claro el apoyo del gobierno para con el Movimiento Cooperativo, destacando temas tales como la productividad y la capitalización de los trabajadores auto-gestionados y la importancia de la formación y capacitación de los trabajadores para poder gestionar las empresas.

“La recuperación de las fabricas puso en evidencia las fallas del sistema en que estábamos inmersos y, consecuentemente, ofreció las pruebas de lo que muchos académicos niegan desde sus escritos: que hay alternativas, que el capitalismo no es intrínseco en la naturaleza del hombre, que no es la única forma posible de organización.”<sup>12</sup>

A partir del año 2000, bajo la presidencia del Dr. Fernando De la Rúa “se sostuvo en Argentina un modelo económico basado en la convertibilidad de la moneda, lo que significó que un peso valía un dólar americano. La forma de mantener esa paridad se dio a través del crédito externo lo cual se volvió un problema, cuando en 1997 se encareció el crédito y la economía argentina entró por lo tanto en una fuerte recesión. Si bien la desocupación venía en ascenso, la crisis la profundizó y la misma alcanzó el 25%”.<sup>13</sup>

Durante este período numerosas empresas quebraron dejando a más trabajadores en la calle. El gobierno siguiendo las recomendaciones proporcionadas por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, aplicó recortes en el presupuesto nacional, que lo único que hizo fue desmejorar la situación que atravesaba el pueblo argentino.

El 22 de agosto de 2000 se da la primera fábrica recuperada en Argentina correspondiente a este segundo periodo, la ex Gip- Metal S.R.L, de Sarandí, Partido de Avellaneda y con esta, el nacimiento del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores.

La situación en esos años:

Para el año 2001 la Argentina dejó de recibir inversiones financieras extranjeras. Para dar respuesta a esto el gobierno de Fernando de la Rúa congeló los depósitos bancarios de los ahorristas, situación que en el largo plazo constituyó una expropiación a los trabajadores y sectores medios para salvar al sistema bancario, esto impidió a los trabajadores disponer de su salario. “La falta de dinero circulante aceleraba el proceso de quiebras y la desocupación aumentaba. Fue así que para el día 15 de diciembre, en los barrios pobres de las grandes ciudades comenzaron los saqueos a comercios. La respuesta del gobierno fue la declaración del

---

<sup>12</sup> [www.newsmatic.com.ar](http://www.newsmatic.com.ar)

<sup>13</sup> FECOOTRA 25 AÑOS. “El futuro cooperativo es hoy”.

Estado de Sitio, suspendiendo las garantías constitucionales de la población la noche del 19 de diciembre.

El pueblo argentino en respuesta a ello salió a la calle en reclamo a las medidas económicas tomadas en el último tiempo pidiendo la renuncia del Ministro de Economía, Domingo Cavallo y del presidente, Fernando de la Rúa.

El presidente presentó su renuncia, dejando una fuerte crisis política, económica y social. Durante los 10 días siguientes, cuatro dirigentes políticos ocuparon el cargo de la Presidencia de la Nación: Ramón Puerta, Adolfo Rodríguez Saá, Eduardo Camaño y Eduardo Duhalde”<sup>14</sup>

Así, distinguimos dos subgrupos, el de las recuperadas durante el siglo pasado, y el de las recuperadas en el presente siglo XXI.

### **3.3) Cooperativas de profesionales.**

Estas entidades irrumpen en el escenario cooperativo en estos últimos años, configurando así un tipo interdisciplinario donde los conocimientos específicos para la provisión de los servicios están dados, y el principal desafío es la coordinación necesaria para organizar el trabajo. De historia reciente en el mercado, estas cooperativas constituyen una opción basada en los principios y valores cooperativos válida para la construcción de un movimiento de cooperativas de trabajo con amplias oportunidades de crecimiento e integración.

El nacimiento de estas empresas se corresponde por un lado con el impulso de parte del Estado al cooperativismo en general a partir del 2003, mediante políticas económicas en concordancia relativa con la solidaridad y alejada del neoliberalismo característico de los 90'. Y por otro lado se corresponde con la gran fluctuación del mercado laboral tan representativa de esta nueva era de servicios donde la globalización es un hecho y la competencia se vale cada vez más de nuevas y variadas herramientas como son las tecnologías en información y comunicación.

Numerosos grupos de profesionales vieron en esta figura la posibilidad de volcar sus conocimientos en el mercado mediante una empresa auto-gestionada que les aporta estabilidad laboral e independencia de los puestos de trabajo tradicionales donde las exigencias diarias no les permiten tener un desarrollo profesional óptimo.

---

<sup>14</sup> FECOOTRA 25 AÑOS. “El futuro cooperativo es hoy”.

También es importante destacar, que el crecimiento económico de los últimos años supo posicionar a numerosas familias dentro de la clase media, con posibilidades de mandar a sus hijos a la universidad, lo que permitió un crecimiento en la cantidad de egresados jóvenes profesionales quienes hoy buscan insertarse laboralmente, con las dificultades que ello implica.

### **3.4) Cooperativas como herramienta de políticas públicas.**

El modelo neoliberal, se caracterizó por la retirada del Estado para dar lugar al libre mercado, celebrando la competencia y minimizando las regulaciones estatales. El principio de libre mercado abarcó entonces a todas las esferas posibles, incluida la esfera pública: el Estado fue concebido como una suerte de empresa que debía también minimizar sus costos y maximizar su eficiencia.

La implementación del modelo neoliberal en nuestro país, ocasionó graves consecuencias llegando a su punto máximo en el año 2002, cuando el 50% de la población se encontraba debajo de la línea de pobreza. En este sentido, cobraron auge durante esos años la flexibilización y precarización laboral.

Para paliar los problemas de altos índices de desempleo y vulnerabilidad social se creó el modelo denominado Plan Trabajar (programa de empleo transitorio implementado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), el plan otorgaba un beneficio de \$200 mensuales no remunerativos, cobertura de salud y seguro por accidente a aquellas personas en situación de desempleo y de pobreza, a cambio de la realización de una contraprestación laboral, en general, una ocupación transitoria desarrollando servicios comunitarios)<sup>15</sup> que se implementó a partir de 1996 hasta el 2001, con el objetivo de reducir la pobreza creando empleo de baja remuneración que se destinaba a desocupados que vivían en zonas carenciadas. La propia reglamentación del programa lo definía como una fuente de creación de empleo directo y transitorio, que no proveía soluciones concretas a largo plazo sobre el desempleo. De esta forma, este tipo de programas no dejaban de ser un paliativo para intentar “emparchar” las graves situaciones que el modelo neoliberal generaba.

La política de desarrollo social encarada en 2003 con Alicia Kirchner encabezando el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, intenta diferenciarse de la política social impulsada por los gobiernos anteriores. En este sentido se autoproclama o autodefine como “un cambio de paradigma”, planteando que se proponen “superar el concepto asistencialista o de mera beneficencia o caridad”

---

<sup>15</sup> CRUCES, Guillermo; EPELE, Nicolás; GUARDIA Laura. CEPAL. Serie Políticas Sociales N° 142. (2008) “Los programas sociales y los objetivos de desarrollo del Milenio en Argentina”. Página 15.

A partir de 2003, en el marco del nuevo modelo de política social que se plantea desde la asunción de Néstor Kirchner como Presidente de la Nación, se procederá a la reconversión del Plan Jefes y Jefas de Hogar, el cual había sido impulsado bajo el anterior mandato presidencial encabezado por Duhalde.

Como primera experiencia de estas políticas sociales, se crea el Programa de Emergencia Habitacional -dependiente de la Secretaría de Obras Públicas de la Nación que establece la construcción de obra pública por parte de cooperativas integradas por 16 integrantes, de los cuales 12 eran Jefes de Hogar y cuatro eran personas desocupadas.

Asimismo, y bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Social, tuvo lugar un programa similar de construcción por cooperativas de trabajo, el Proyecto de Centros Integradores Comunitarios (CIC). Con la intención de dar continuidad laboral a los integrantes de las cooperativas, se amplían las obras públicas a construir, llegando a incluir la ejecución de playones polideportivos, trabajos de mantenimiento y reparación, construcción de CIC rurales, entre otros. Junto a este programa, se puso en marcha también en el área de Obras Públicas, el Programa Agua más Trabajo, con una modalidad similar de cooperativas. Los trabajadores de estas cooperativas, posteriormente, se suman al Programa de Inversión Social (PRIS) impulsado ahora por el Ministerio de Desarrollo Social en 2009. Este programa también supondrá la creación de nuevas cooperativas y la ampliación de ramas productivas (textil, turismo, etc.). A fines de ese año, se lanza el Programa de Ingreso Social con Trabajo (PRIST), dentro de la marca registrada "Argentina Trabaja". Este programa es conocido como el "Argentina Trabaja", aunque esa denominación refiere a diferentes líneas de acción más amplias del Ministerio de desarrollo social (Bancos de la Buena Fé, Marca Colectiva, Microcrédito Padre Carlos Cajade, PRIS, PRIST, entre otros).

Este nuevo programa, apoyado en las diversas experiencias previas, se plantea en una mayor escala, promoviendo la conformación de cooperativas de más de sesenta miembros.

El mismo se encuentra puntualmente destinado a ofrecer oportunidades de trabajo a personas en "extrema vulnerabilidad laboral". Siguiendo lo que plantea el ministerio que impulsa este programa, el objetivo principal del programa así como los otros objetivos inherentes al mismo (como ser el incremento de la calidad de vida de los sectores más vulnerados, beneficiarios del programa) se encuentran expresados en la resolución 3182/09, emitida por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que le da surgimiento.

## **4) REALIDAD ACTUAL DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO EN ARGENTINA.**

### **4.1) Marco legal de regulación vigente.**

Con respecto a las normas legales que rigen las cooperativas de trabajo debemos señalar que se rigen de acuerdo a la Ley Nº 20337 de Cooperativas de 1973 y su autoridad de aplicación es el actual INAES.

La Ley de Cooperativas se ocupa específicamente de las cooperativas de trabajo en el artículo 42 en donde establece que la distribución de excedentes será de acuerdo al trabajo realizado o aportado efectivamente.

En cuanto a resoluciones específicas sobre cooperativas de trabajo podemos destacar las siguientes:

- ❖ Res 360/75 INAC: nos presenta cuatro casos en los que las cooperativas de trabajo pueden incorporar personal en relación de dependencia, en caso de sobrecargo de tareas (máximo de tres meses), por necesidad de trabajo técnico (máximo de seis meses), por trabajos estacionales (máximo de tres meses) y en caso de periodo de prueba (máximo de seis meses).
- ❖ Res 177/83 INAC En su artículo 3º la resolución establece “Exceptuase del cumplimiento de las obligaciones instituidas en los artículos 1º (Establéese que el Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal revisto en el artículo 42 inciso 2º de la Ley 20.337, sea aplicado por las cooperativas en el ejercicio inmediato posterior al de aquel que lo originó) y 2º (Prescríbese la obligatoriedad de detallar el empleo del fondo a que se refiere el artículo anterior, en la Memoria del ejercicio respectivo) de la presente resolución, a las entidades que no cuenten con personal en relación de dependencia, sin perjuicio de la obligatoriedad de constituir el fondo aludido en el primero de los artículos mencionados.
- ❖ Res 183/92 INAC: Reafirma que el vínculo jurídico entre el asociado y la cooperativa de trabajo es de naturaleza asociativa y está exento, por lo tanto, de toda connotación de dependencia, encuadrado en el derecho laboral. Además obliga a la cooperativa a cumplir con los beneficios de seguridad social.

- ❖ Res 1029/94 INAC: indica que las cooperativas que se constituyen y funcionan con un número reducido de asociados están comprendidas en lo dispuesto en el párrafo tercero del artículo 81 de la ley 20.337 (“Cuando la cooperativa lo solicite y su condición económica lo justifique la auditoria será realizada por el órgano local competente. En este caso el servicio será gratuito y la cooperativa estará exenta de responsabilidad si no fuera prestado”).
- ❖ Res 506/95 INAC: establece que los informes de auditoría externa, enmarcados en el art 81 de la ley 20.337, deben contener dictamen sobre situación impositiva, previsión social e irregularidades. Trimestralmente si se registran alguna de las situaciones, deben remitirse copias a los organismos locales y provinciales.
- ❖ Res 1692/97 INACyM: establece el voto secreto para la elección de consejeros y síndicos, y otorga un recurso de apelación. Además plantea mecanismos para el desarrollo de asambleas, independientemente de la cantidad de asociados, si el 30% o más se ubica a distancia de la sede principal entonces es obligatoria la asamblea de delegados y la correspondiente elección por distrito.
- ❖ Res 3026/06 (ex 2038) INAES: habla de creación de los Programas destinados a personas en situación de vulnerabilidad, sin ingreso formales en el grupo familiar, sin prestaciones de pensiones o jubilaciones nacionales ni otros planes sociales, a excepción del plan nacional de seguridad alimentaria. Y la autorización a su funcionamiento bajo la figura de cooperativa de trabajo para la industria de la construcción o de viviendas vinculadas a las planificaciones que en materia de obras públicas realice el poder ejecutivo Nacional.
- ❖ Res 4110/10 Las cooperativas y mutuales deben presentar la documentación contable exigida por los artículos 41 y cc. de la Ley 20.337, 19 y cc. de la Ley 20.321 y resoluciones complementarias de esta autoridad de aplicación, en soporte papel del modo previsto en las citadas normas y por transmisión electrónica al sitio web del INAES.
- ❖ Res 4664/ 13 INAES: da a los trabajadores asociados la oportunidad de elegir de seguir bajo el sistema de monotributo o cambiarse al régimen legal de dependencia con sus respectivos beneficios.
- ❖ Res 609/14 Las cooperativas y mutuales que hayan incumplido con la transmisión electrónica establecida en el Artículo 1º, último párrafo de la Resolución INAES N° 4110/10, deberán remitir dicha información en el plazo perentorio de sesenta días hábiles a partir de la entrada en vigencia de la presente resolución. En caso de incumplimiento se le retirara la autorización para funcionar.

No podemos dejar de mencionar a la actual ley de QUIEBRAS con su reciente modificación, ley 26684 /2011, y sus respectivos antecedentes ( ley 19551 de mayo de 1972, ley 24592 de julio de 1995 y ley 25558 de mayo del 2002) la que facilita la conformación de cooperativas de trabajo por parte de los trabajadores quienes quedaron desempleados, los que haciendo uso de sus indemnizaciones como aporte de capital inicial conforman una empresa auto-gestionada que da continuidad a la explotación laboral, y se les da prioridad en el concurso de la empresa. Representando así un apertura para muchos trabajadores al trabajo asociado auto-gestionado.

Entendemos que las legislaciones existentes quedan en deuda con el movimiento cooperativo de trabajadores asociados ya que no reconoce la particular situación de los mismos. Éstos no son ni trabajadores autónomos ni trabajadores en relación de dependencia.

Cabe mencionar el anteproyecto de ley de cooperativas de trabajo presentado por la C.N.C.T. (Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo) en el Encuentro Pre Congreso Argentino de las Cooperativas 2012 en donde se enuncia que “ el objetivo básico de la ley es configurar un marco jurídico que, sin pretender sustituir las normativas vigentes para las cooperativas en general, suponga el reconocimiento y mejor visibilidad del trabajador autogestionado que ha sido siempre centro de debate de economía social, otorgándole una mayor seguridad jurídica por medio de las actualizaciones de definición de autogestión a través de cooperativas de trabajo”<sup>16</sup>

#### **4.2) Coyuntura económica.**

Las reformas económicas de los años noventa del modelo liberal, terminaron en una recesión del país que se prolongó hasta el 2002, culminando en terribles recetas ortodoxas, ajustes y achicamiento del rol estatal. La salida de la convertibilidad, la corrida bancaria y el “famoso corralito” dejó a nuestro país en un situación desalentadora aumentando la brecha de riqueza: la pobreza alcanzó al 57.5 % de la población, la indigencia al 27.5 % y la desocupación al 21.5 %<sup>17</sup>, todos niveles récord para el país.

Pero como un ave fénix el país renació de sus cenizas, se convirtió en líder en materia de desendeudamiento («Argentina es el país menos endeudado del mundo: debe el 45 % de su PIB. En Japón la relación es del 237 % del producto bruto interno», Diario BAE, 6 de mayo de 2013, El

---

<sup>16</sup> Anteproyecto de Ley de Cooperativas de Trabajo. FECOOTRA. (CAC 2012) “Derecho cooperativo: Debate en el Año Internacional de las Cooperativas.”

<sup>17</sup> [http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/4/empleo\\_cambios03-08.pdf](http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/4/empleo_cambios03-08.pdf)

90 por ciento de los hogares argentinos está alcanzado por alguna de las prestaciones del Sistema de Protección Social.) , se mantiene destacada en Latinoamérica y se sitúa de nuevo entre las grandes promesas a nivel global. Argentina figura en el puesto 20.º de los países con mayor PIB, así como en el puesto 48º en los países con mayor renta per cápita según el Banco Mundial.

En la actualidad si bien nuestro país ha logrado una reconstrucción y expansión económica, es decir continúa creciendo económicamente, últimamente se ha caracterizado por tener rasgos de desaceleración con la mayor dolencia: la inflación. El contexto inflacionario de nuestra economía sumada a un alza irracional sufrido en los primeros meses del año a causa de la retención de granos por parte de las grandes firmas del campo generando escasez en los productos y el consecuente aumento de precios en función de la cotización del dólar, perjudica a los que menos tienen y en consecuencia a la sociedad en general, resulta ser el enemigo a vencer.

Por su parte el movimiento cooperativo aporta al crecimiento del país mediante las infinitas actividades en la economía solidaria, apuntando a la eficiencia empresarial equilibrando así su balanza, social y empresarial,

Citando al historiador Norberto Galasso se debe y “se puede planificar una economía para las necesidades y no para el mercado , es en este ámbito en donde las cooperativas de trabajo deben trabajar dando su aporte desde el trabajo democrático y autogestionado”.<sup>18</sup>

### **4.3) Situación social.**

En la actualidad nuestro país está atravesando serios problemas sociales, debido al crecimiento del trabajo informal y subempleo, problemas graves en cuestiones de educación, débil visión de perspectiva a futuro, pérdida de valores de vida, entre otras cosas, han ocasionado que sobre todo la juventud se haya transformado y no de forma positiva.

Esto se vio reflejado en las entrevistas que mantuvimos con las distintas cooperativas. Todas y cada una de ellas, aun con sus características diferentes, coincidían en tres puntos; por un lado la mezquindad y el extremo individualismo de todas las personas, reflejados en la importancia de retirar todos los excedentes posibles sin pensar en el bien común, por otro lado la falta de responsabilidad y compromiso, todos los consejeros expresaban la poca participación de los asociados en la toma de decisiones y en la preocupación por el futuro de la cooperativa, los

---

<sup>18</sup> GALASSO, Norberto. (2014). La Gaceta de COOPERAR. Nº 50. Página 26.

asociados sólo aparecen cuando se distribuyen los excedentes y sólo toman partido cuando sus intereses se ven implicados en algún tema; y por último y que queremos destacar, el flagelo de los valores y los excesos con la droga en los jóvenes.

Este último punto para nuestro estudio fue muy importante, ya que en las entrevistas fue un tema central al momento de hablar de los problemas sociales que aquejan a las cooperativas. Todos los consejeros entrevistados destacaron las dificultades que tienen para resolver este tema, los distintos caminos que tomaron para resolverlo sin éxito, y lo preocupante que es la situación. Una de las cooperativas hasta recurrió a tratamientos para sus asociados que desgraciadamente estaban en las drogas, con charlas más de dos veces por semana y aún no encuentran solución. Además se manifiesta como consecuencia los graves problemas de violencia y falta de valores que ocasiona este flagelo. Existe para las generaciones anteriores presentes en la cooperativa un cambio de paradigma: antes existía el concepto de dignidad del trabajo, y hoy entre la juventud quien está mejor visto es aquel que se droga y comparte a sus compañeros.

Estos tres puntos son los aspectos a los que las cooperativas tienen que enfrentarse día a día y que restan a la hora de mirar a largo plazo y de planificar para lograr ser lo que sueñan, ya que en sus propios asociados encuentran una gran barrera social.

#### **4.4) Compromiso político.**

En la actualidad, el movimiento de las cooperativas de trabajo en nuestro país, está viviendo un auge significativo en cuanto a cantidad de empresas que se crean constantemente impulsadas por diferentes situaciones y actores que le confieren al sector una identidad muy particular con características variadas. Este auge está acompañado por las federaciones, como FECOOTRA, entre otras organizaciones vinculadas. La Integración cooperativa, a través de estas constituye la herramienta más adecuada para fortalecer la economía solidaria.

El compromiso para generar fortalezas en el cooperativismo de trabajo, es un compromiso político por el cual cada entidad se posiciona de acuerdo a sus posibilidades, para de forma aunada conseguir influir sobre la agenda política de los gobiernos.

Las empresas cooperativas deberán plantearse objetivos a mediano y largo plazo sobre ejes centrales como son la promulgación de una ley de cooperativas de trabajo, entre otros. Pero como todo objetivo, estos deben ir ligados a una planificación acordada e implementada por las entidades del sector.

Dichas entidades necesitaran contar con personas educadas y capacitadas en materia de cooperativismo a fin de construir conciencia cooperativa basada en solidaridad, auto-gestión,

organización empresarial y principios cooperativos. También necesitarán de los recursos económicos suficientes. La efectiva asignación de partidas presupuestarias para la promoción del modelo cooperativo, para la integración federativa y para generar mayor participación en el P.B.I., posibilitará que el modelo sea tenido en cuenta por los gobiernos en el momento en que éstos fijen las políticas públicas.

Por todo esto, es importante la integración cooperativa como estrategia genérica para el fortalecer al sector, y la educación como único medio para la conformación de una identidad cooperativa solida.

#### 4.5) Matriz y diagnóstico F.O.D.A. (fortaleza, oportunidades, demanda y amenazas).

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>1) Redes sectoriales.</b> <b>2) Autogestión y toma de decisiones colectiva.</b>	<b>1) Resolución 177/83.</b> <b>2) Ley 26.522/09 (Ley de medios).</b> <b>3) Instituciones interesadas en su desarrollo.</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>1) Visión empresarial.</b> <b>2) Realidad educativa de los asociados.</b> <b>3) Identidad cooperativa.</b> <b>4) Inversión.</b>	<b>1) Resolución 5586/12. (Balance Económico Electrónico).</b> <b>2) Obligatoriedad y cumplimiento de la ley de contrato de trabajo.</b>

##### Fortalezas

- 1) Dada su esencia integradora, el trabajo auto-gestionado tiene la capacidad de formar uniones para hacer frente a las empresas capitalistas, que le permiten potenciar la comercialización de diferentes productos y trabajar integradamente.
- 2) La autogestión hace referencia a las habilidades a través de las cuales los trabajadores pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos.

La toma de decisiones colectiva provee información más completa. El grupo proporciona gran variedad de experiencias y matices al proceso de toma de decisiones. Permite generar más alternativas. La decisión en grupo incrementa la aceptación de la solución.

El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos, de ahí que las decisiones que son tomadas en grupo son más legítimas que las que pueden ser tomadas en forma individual.

### Debilidades

- 1) Es la falta de práctica que poseen los asociados de percibir el futuro de la empresa en el largo plazo, proyectándose en el tiempo, y de percibir nuevos contextos donde la cooperativa deberá desenvolverse, las nuevas necesidades que pueden surgir y los recursos con los que debe contar.
- 2) Los asociados poseen conocimientos limitados acerca de lo que implica pertenecer a una Cooperativa de Trabajo y la responsabilidad que ello conlleva, lo que repercute de forma inmediata en la gestión cotidiana de la organización.
- 3) Los asociados no se encuentran identificados con los rasgos propios que caracterizan al movimiento cooperativo, esto genera una falta de conciencia respecto a cómo deben accionar dentro de la empresa. Si bien en muchas cooperativas estos rasgos son heredados de sus fundadores, el entorno también ejerce influencia en la conformación de la identidad de cada asociado.
- 4) Muchos de los asociados provienen de regímenes en relación de dependencia, lo cual no les permite visualizar la empresa como propia; no se sienten dueños, lo que lleva a una falta de conciencia en cuanto a la necesidad que implica invertir capitales para asegurar la permanencia de la cooperativa en el mercado, esto podrá lograrse mediante el esfuerzo propio como primera opción de capitalización.

### Oportunidades

- 1) Hace referencia a la posibilidad que tienen aquellas cooperativas que no tienen trabajadores en relación de dependencia de usar el 5 % del fondo de acción asistencial en otros fines, como pueden ser la conformación de fondos para cobertura social.
- 2) La sanción de la Ley de Medios permite la creación de nuevas cooperativas o bien extender los objetos sociales de las ya existentes.

- 3) Hay asociaciones de grado superior, tales como FECOOTRA, que cumplen funciones como coordinar las actividades de las cooperativas asociadas, representar y defender sus intereses en general, a las cuales estas empresas pueden adherirse.

#### Amenazas.

- 1) Esta resolución establece que las cooperativas y mutuales deben presentar al INAES, a través de transmisión electrónica a su sitio web: [www.inaes.gob.ar](http://www.inaes.gob.ar), su balance económico. No cumpliendo con dicha obligación podría serle retirada la autorización para funcionar.
- 2) Hay una contraposición entre lo que establece la Ley de Contrato de trabajo y la resolución nº 360/75, dicha contraposición se debe a los plazos por los cuales un trabajador puede permanecer en una cooperativa en relación de dependencia. El hecho de tomar como plazo los seis meses que plantea la resolución puede traer como consecuencia el futuro pago de una indemnización por despido si la cooperativa, pasado el plazo, decide no incorporar al trabajador como asociado. La Ley establece un periodo de prueba menor y atendiendo al peso que ella tiene se toma dicho periodo.

## **5) PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS.**

Fueron realizadas una serie de entrevistas personales con asociados de distintas Cooperativas de Trabajo, lo cual nos permitió detectar las problemáticas generales a este tipo de forma asociativa. Las problemáticas serán clasificadas a continuación en internas y externas atendiendo a cada uno de los modelos que forman parte del cooperativismo de trabajo.

### **5.1) Problemas comunes de las cooperativas tradicionales.**

#### **Internas:**

- ✓ Formación y capacitación: los asociados de la cooperativa, que no fueron fundadores, en su gran mayoría, tienen escaso conocimiento acerca de valores y principios del cooperativismo.

Esta falta de conocimiento lleva al desinterés por parte de los integrantes de la cooperativa, ya que estos se sienten como empleados y no como dueños de su empresa, por lo tanto

sólo se limitan a aportar su fuerza de trabajo como si fueran trabajadores en relación de dependencia.

- ✓ Reinversión: el asociado no termina de comprender su rol de dueño dentro de la cooperativa, y es por ello que al cierre del ejercicio busca que los resultados sean repartidos en su totalidad no dejando un margen de capital que le permita volver a invertir en nuevas maquinarias, proyectos, etc. que los vuelva más competitivos en el mercado.
- ✓ Gestión institucional: el desconocimiento de cómo llevar a cabo una organización eficiente del trabajo en la parte administrativa, lleva a que las cooperativas no cumplan en su totalidad con los requisitos formales establecidos en la Ley de Cooperativas. Existe una dificultad para con los requerimientos legales e impositivos, y en general nadie se quiere hacer cargo de estas cuestiones.
- ✓ Falta de rotación en la dirección de la entidad: Muchas veces se da que el consejo de administración está integrado siempre por el mismo grupo de personas. Esto ocurre porque el resto de los asociados no se quieren comprometer con estos temas. La consecuencia más grave es que cada vez se diferencia más los puestos institucionales de los operativos, asimilando con la relación patrón - empleado.

#### **Externas:**

- ✓ Financiamiento: les es muy dificultoso acceder a financiamiento externo, ya que el patrimonio con el que cuentan las vuelven poco solventes para el sistema financiero. Muchas de ellas tampoco reciben apoyo del Estado.
- ✓ Seguridad social: sus aportes son bajo el régimen de monotributo o monotributo social, el cual no se adapta totalmente a las necesidades que hacen a esta forma asociativa.

## **5.2) Problemas comunes de empresas recuperadas.**

#### **Internas:**

- ✓ Proceso de formación en cooperativa: es la lucha de los obreros dentro de la fábrica, se debe lidiar con cuestiones judiciales muy específicas, por lo que necesariamente tienen que buscar ayuda externa para lograr que no se produzca el vaciamiento de la empresa por los anteriores dueños.
- ✓ Formación y capacitación: no tienen conocimiento acerca de lo que implica la asociación cooperativa. Deben realizar el curso previsto por el INAES de forma obligatoria y además

capacitarse necesariamente, para saber cuáles son sus derechos y obligaciones a partir de ahora, ya que poseen una cultura arraigada de empleados en relación de dependencia.

- ✓ Gestión institucional: La falta de conocimiento acerca del funcionamiento e importancia de los órganos sociales dentro de la cooperativa llevan al poco interés en querer formar parte de alguno de ellos.
- ✓ Gestión empresarial: en su gran mayoría las empresas son recuperadas por los trabajadores de planta, es por ello que no saben cómo desempeñarse en temas relacionados con la compra y venta del producto, la gestión con proveedores y clientes, cumplimiento de cuestiones legales e impositivas, etc.
- ✓ Gestión democrática: Es uno de los mayores problemas, ya que los trabajadores están acostumbrados a responder a un patrón, a cumplir su horario de trabajo y no involucrarse en la marcha de la empresa; en cambio ahora pueden ser electos y pueden elegir quienes integran cada uno de los órganos, deben asimilar la importancia de la asamblea, y de las decisiones que allí se tomen, como por ejemplo, la equidad en los resultados.
- ✓ Identidad: se necesita un cambio de mentalidad por parte de los asociados, que dejen de comportarse como trabajadores en relación de dependencia para pasar a cumplir un triple rol, (asociado, dueño y trabajador).
- ✓ Reinversión: al ser trabajadores con una cultura de relación de dependencia no toman dimensión de la importancia de la inversión en infraestructura y maquinaria para el futuro de la cooperativa y por lo tanto de sus ingresos, ya que antiguamente no era tema de su incumbencia.
- ✓ Recambio generacional: los nuevos ingresantes no tienen internalizado el proceso de lucha social de recuperación de la fábrica que atravesaron los fundadores, y a estos les es muy difícil transmitirlo.

#### **Externas:**

- ✓ Financiación: no son solventes para el sistema financiero. Sus maquinarias, instalaciones, etc. tienen muchos años y en su mayoría no se encuentran en el mercado, esto hace que su patrimonio sea más bajo, dejándolos en desventaja con los requerimientos que el sistema financiero pide a la hora de otorgar un crédito.
- ✓ Seguridad social: sus aportes son bajo el régimen de monotributo o monotributo social, el cual no se adapta totalmente a las necesidades que hacen a esta forma asociativa.

- ✓ Legislación adecuada: no existe una resolución, ley, etc.; específica para cooperativas que dé solución a la seguridad social, son adaptaciones de reglamentaciones vigentes para otros tipos sociedades, lo que no permite cubrir en su totalidad las necesidades que tienen estas.

### **5.3) Problemas comunes de las cooperativas de profesionales.**

#### **Internas:**

- ✓ Falta de experiencia en la gestión de empresas (cooperativas y asociativas): Muchos profesionales trabajan de manera individual, es por ello que encuentran un obstáculo a la hora de la asociación, la gestión y la toma de decisiones colectivas.
- ✓ Falta de conocimiento de la diversidad de las empresas de la economía social: tema que muchas veces complejiza la integración y encadenamiento productivo que facilita la sostenibilidad.
- ✓ Confirmación del grupo humano base de la empresa: volatilidad en el trabajo, surgimiento de nuevos proyectos personales, falta de comprensión en la gestión colectiva, captación de cuadros técnicos por el mercado, entre otros.
- ✓ Capitalización: Desconocimiento de la importancia que reviste el aumento de capital para proyectos futuros o como recursos para afrontar erogaciones imprevistas.

#### **Externas:**

- ✓ Falta de financiamiento: Al igual que la mayoría de las cooperativas de trabajo, se enfrentan a la imposibilidad de acceder al mercado financiero, en general por su escaso capital, que ocasiona montos bajos de préstamos o de lo contrario tasas muy altas de interés.

#### **5.4) Problemas comunes de las cooperativas como herramientas de políticas públicas.**

##### **Internas:**

- ✓ Formación y capacitación: son creadas por políticas públicas como solución a la problemática laboral que aqueja al país, es por ello que sus integrantes no tienen conocimiento del cooperativismo en sí, ni cómo deben desempeñarse dentro de esta forma asociativa.
- ✓ Vínculo con el Estado: Debido a la manera especial en que son creadas estas cooperativas, tienen un vínculo que las une al Estado influyendo en su autonomía e independencia a la hora de tomar decisiones que marquen su rumbo, ya sea a través de sus actividades a desarrollar, como sus proyecciones a futuro.
- ✓ Identidad: no se sienten parte del cooperativismo, ya que los miembros no eligieron este tipo de forma asociativa, sino que le fue proporcionada por el Estado para dar solución al periodo de desocupación y marginación por el cual estos trabajadores estaban atravesando.
- ✓ Reinversión: les es imposible reinvertir dentro de la cooperativa, ya que su facturación es muy reducida y apenas alcanza para retribuir a los asociados por su trabajo. Adicionalmente existe una falta de convicción en lo que hace al movimiento cooperativo, lo que les impide ver los beneficios futuros que la capitalización les podría brindar.

##### **Externas:**

- ✓ Limitación en la facturación: es el Estado quien dice a quien facturar y el monto por el cual debe hacerse.
- ✓ Seguridad social: sus aportes son bajo el régimen de monotributo social, el cual no se adapta totalmente a las necesidades que hacen a esta forma asociativa.
- ✓ Financiamiento: debido a que su patrimonio es extremadamente escaso o nulo, les es imposible acceder a financiamiento externo. Adicionalmente por su situación de marginalidad tampoco pueden realizar una financiación interna.

## **6) EL ROL DEL TÉCNICO EN COOPERATIVAS.**

### **6.1) Perfil profesional.**

El graduado en la Tecnicatura de Cooperativismo está capacitado para insertarse en entidades de la economía solidaria, como cooperativas, mutuales, fundaciones, asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

La formación académica que le es proporcionada permite cubrir las carencias de técnicos en las áreas administrativas de esas entidades, pudiendo planificar, organizar, construir, gerenciar, asesorar, dirigir y capacitar.

Puede también efectuar un aporte técnico en la creación y formulación de proyectos de desarrollo comunitario de esas entidades, e intervenir en los estudios socio-económicos, destinados al fomento de este sistema.

### **6.2) Elección de una problemática y aporte profesional.**

Problemática elegida: ***formación y capacitación***

Entendemos que la educación cooperativa es uno de los principales desafíos del cooperativismo, es por ello que desde nuestro rol de Técnicos en Cooperativas tratamos de desarrollar y ampliar la temática, con la finalidad de proporcionar a los asociados las herramientas necesarias para que éstos puedan desenvolverse de una mejor manera en la cooperativa de la cual forman parte.

Consideramos que el problema de la educación en las cooperativas es un problema clave a tratar ya que desde allí es posible abordar todo un conjunto de problemáticas. El aprendizaje del grupo cooperativo es fundamental para entender la complejidad organizacional, y para responder más eficazmente a las exigencias del entorno dentro del marco de los principios y valores cooperativos, intentando recrear un modelo de empresa dinámica, esto es, con capacidades de adaptación a las nuevas condiciones que se le impongan.

Creemos que la viabilidad de las empresas cooperativas está muy ligada a la comprensión de todos sus asociados respecto a sus valores, principios, al funcionamiento interno, y la capacidad que los mismos tengan para colaborar con el crecimiento, no solo de la cooperativa, sino de la sociedad en su conjunto.

Nuestro aporte a la educación y capacitación consiste en la formulación de un plan de acción a implementar a través de un programa de actividades tendientes a generar el compromiso de los cooperativistas para con el aprendizaje organizacional y a establecer las pautas sobre las que se configuren mecanismos y sistemas de información internos que posibiliten integrar la educación y capacitación en la planificación estratégica global de la empresa.

Con la implementación de un plan estratégico que contemple el aprendizaje organizacional cooperativo, las empresas podrán expandir sus aptitudes y obtener los resultados deseados, tanto a nivel económico como social. También, darán cumplimiento al quinto principio cooperativo, educación formación e información.

El siguiente programa de actividades debe ser tomado como un modelo simple que puede ser incluido en un plan de acción mucho más extenso. Con el mismo pretendemos ejemplificar de qué manera proponemos dar solución a la problemática de la formación en cooperativismo en las empresas del sector.

- **Temas a tratar:** conocimiento básico acerca del cooperativismo; deberes, derechos y obligaciones; la responsabilidad que debe asumirse cuando se forma parte de una cooperativa y la importancia de la reinversión de capitales.
  
- **Objetivos:**
  - Iniciar a la cooperativa en materia de formación del grupo humano.
  - Dar a conocer los beneficios de una organización que aprende.
  - Fomentar la inclusión del aprendizaje constante en las políticas que fije la empresa.
  - Dar herramientas y pautas generales para abordar diferentes problemas.
  
- **Forma de trabajo:** el programa se desarrollara en cinco jornadas de trabajo con los asociados, durante el horario laboral, donde serán tratados los temas expuestos, mediante la implementación de distintas actividades programadas las que deberán ser el puntapié inicial para una planificación educativa sostenida en el tiempo.

- **Cronograma de actividades a realizar**

### **Día uno**

Objetivo: Generar una relación estrecha, de confianza con los trabajadores de la cooperativa.

Actividad 1: Presentación del grupo capacitador.

Actividad 2: Charla informativa. Exposición de objetivos y actividades.

Actividad 3: Primer diagnóstico. Durante este momento se aplica una encuesta inicial para conocer los rasgos más generales del grupo con el que trabajaremos, y se genera el primer contacto persona a persona entre el grupo capacitador y los trabajadores de la cooperativa.

Actividad 4: Formación de grupos. Los capacitadores establecen grupos para de esta manera orientar las actividades siguientes de acuerdo a las características y necesidades de los mismos. (Por ejemplo, podemos diferenciar asociados fundadores de asociados nuevos, asociados en cargos institucionales de asociados trabajadores de planta, etc.)

Seguidamente suponemos la conformación de dos grupos de asociados. Grupo A: miembros de consejo de administración, sindicatura y gerentes. Grupo B: trabajadores de planta.

### **Día dos**

Objetivos: Que los trabajadores reconozcan los beneficios de la participación asamblearia y de la democracia en la toma de decisiones.

Dar a conocer a los administradores, como debe funcionar una cooperativa, desde el punto de vista institucional-legal. Elegimos en primera instancia trabajar sobre este grupo, por tratarse del que necesita con mayor urgencia abordar estos temas, sin dejar de lado la importancia de que estos temas sean enseñados a todos los asociados en programas posteriores. Ya que potencialmente todos pueden ocupar cargos institucionales.

Actividad didáctica 1 (ver anexo nº 7): Juego Coopolis. Éste busca demostrar que cooperativamente se obtienen mejores resultados en cuanto a la satisfacción de necesidades económicas y sociales. Se trabaja sobre el grupo B.

Actividad 2: Charla sobre organización institucional. Estatuto, reglamentos internos. Se trabaja sobre el grupo A.

### **Día tres**

Objetivo: Motivar a los asociados para que construyan y potencien la empresa sobre la base de la identidad cooperativa y la economía solidaria.

Todas las actividades del día estarán destinadas a la totalidad de los asociados.

Actividad 1: Entrega de material bibliográfico para su lectura individual, el cual puede ser utilizado como material de consulta permanente.

Actividad 2: Exposición audiovisual sobre experiencias cooperativas exitosas y sobre razones de fracaso empresarial.

### **Día cuatro**

Objetivo: proporcionar a los asociados diferentes herramientas para terminar de entender esta forma asociativa, las ventajas que ello conlleva y reforzar el aporte individual en el accionar conjunto.

Todas las actividades del día estarán destinadas a la totalidad de los asociados.

Implementaremos una serie de técnicas participativas de educación popular escrita y gráfica, dirigidas al logro de un objetivo específico, dichas técnicas son instrumentos en un proceso de formación que buscan la participación más activa por parte de los asociados. Éstas generan interés en los asociados y un proceso de aprendizaje que les sirve para la posterioridad.

Actividad didáctica 2 (ver anexo nº 8): Los Cubos

Actividad didáctica 3 (ver anexo nº 9): Rompe Cabezas

Actividad didáctica 4 (ver anexo nº 10): El Laberinto de las Decisiones

Actividad didáctica 5 (ver anexo nº 11): La Gente Pide...

### **Día cinco**

Objetivo: reforzar la cohesión del grupo. Integración de actividades que satisfagan necesidades culturales y sociales. Plantear la formación de un espacio de esparcimiento común para los asociados y sus familias.

Actividad 1: realización de diferentes actividades deportivas y recreativas, que se lleven a cabo en equipo y para los distintos grupos etarios. Por ejemplo fútbol, vóley y juegos de mesa.

Actividad 2: almuerzo de cierre de jornada.

Actividad 3: charla participativa en donde se puedan intercambiar experiencias entre los asociados y los capacitadores.

*-fin del programa de actividades-*

Para concluir, con el fin de transmitir sintéticamente el valor de la educación cooperativa y del aprendizaje organizacional, exponemos tres consideraciones textuales de autores especializados.

- “A partir de la educación los individuos pueden llegar a comprender que la cooperación es una herramienta eficiente para generar mejores condiciones de vida y para prosperar colectivamente; de manera adicional, es a partir de los procesos de educación y formación como los asociados pueden comprender de mejor forma su propia propuesta de cooperación, la necesidad de mantener un equilibrio permanente entre las relaciones sociales y económicas y la necesidad de proteger elementos como la democracia, la participación y la equidad, aspectos fundamentales de la cooperación a partir de una organización productiva”.<sup>19</sup>
- “El aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes”.<sup>20</sup>
- “Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional”.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> SILVA DIAS, Javier (2010) “La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión” Revista Estudios Agrarios, Procuraduría Agraria. México.

<sup>20</sup> SENGE, Peter (1998) “La Quinta Disciplina”. Editorial Granica S. A. Barcelona.

<sup>21</sup> HUBER, George (1991) “El aprendizaje organizacional: los procesos que contribuyen y la literatura”.

## 7) RECOMENDACIONES EN BASE A LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

A fin de promover el cumplimiento de los principios cooperativos (propuestos por la Alianza Cooperativa Internacional)<sup>22</sup>, los que a su vez sirven para poner en práctica los valores de la cooperación y la identidad de la empresa cooperativa, recomendamos abordar los siguientes puntos.

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

- Las cooperativas deben desarrollar mecanismos, tales como actividades de sensibilización de la comunidad en su conjunto, en donde se visualice el espíritu de la solidaridad y la ayuda mutua que caracteriza al movimiento (por ejemplo un evento auspiciado por la cooperativa que ayude a un hospital zonal), y que permitan dar a conocer los beneficios del trabajo asociado en contraposición al trabajo asalariado.

2) Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- Las cooperativas podrían llevar a cabo jornadas para asociados en las que se desarrollen actividades tendientes a concientizar sobre la importancia y beneficios que trae la participación con el voto en las asambleas, único espacio que por excelencia reúne a los asociados para la discusión y la toma de decisiones conjuntas. Una actividad que podría llevarse a cabo, sería una jornada de debate, donde puedan visualizarse las diferencias existentes en la toma de decisiones del retiro de excedentes (tema de sumo valor para el asociado) y del resto de los problemas de la

---

<sup>22</sup> A.C.I. "Documento sobre la Identidad Cooperativa". Manchester 1995

cooperativa (a los cuales les restan importancia). De esta manera podremos saber qué es lo que opinan los asociados sobre la toma conjunta de decisiones y hacerles reflexionar que de su actuar individual depende el futuro de la cooperativa.

- También proponemos a las cooperativas incluir en el reglamento interno de la misma, la obligación que tienen los trabajadores de asistir a las asambleas.

3) Participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

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

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

- Los dirigentes de cooperativas de trabajo deberían presentar periódicamente proyectos de inversión para concientizar a los asociados sobre la importancia de reinvertir parte de sus excedentes.

4) Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

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

- Recomendamos a aquellas cooperativas que tengan un fuerte vínculo de dependencia con algún agente externo, la búsqueda de nuevos proyectos para de esta manera encarar actividades adicionales a las que se encuentran realizando como sostén principal de la empresa, diversificando los mercados en los que interviene y como consecuencia generando nuevas oportunidades.

5) Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

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

- Proponemos la elaboración de un plan de capacitación y educación cooperativa para asociados y comunidad en general, por medio de la contratación de los servicios profesionales de un técnico en cooperativas.

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

- Recomendamos hacer una evaluación de la cadena de producción y del mercado, a fin de conocer y potenciar las operaciones intercooperativas que reduzcan la intermediación superflua, los costos, y la vulnerabilidad ante la competencia desmedida. Así se fortalecería el movimiento.

7) Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

- Recomendamos a las cooperativas que tengan un proceso productivo implementar un sistema de procesamiento de los desechos, para así reducir el impacto ambiental de sus actividades, y poder en el mejor de los casos, reutilizar recursos.

## 8) CONCLUSIÓN

Durante la realización de este trabajo hemos tenido la oportunidad de acercarnos a diferentes entidades cooperativas del sector, dentro de las cuales realizamos entrevistas personales a cada uno de sus representantes, quienes a través de relatos acerca de las experiencias vividas en el movimiento profundizaron nuestros conocimientos dejando en claro que existe una correlación entre lo aprendido en el ámbito académico y lo que sucede en la realidad.

También, pudimos observar que muchos de los conceptos que integran la definición de cooperativa expuesta por la A.C.I. no son cumplidos en su totalidad.

*“Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas, que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes. Por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”<sup>23</sup>.*

Concluimos:

- ✓ Son asociaciones autónomas de personas: En el caso de las cooperativas como herramientas de políticas públicas, su autonomía e independencia se encuentra restringida por la voluntad del Estado y sus autoridades, sean estas municipales, provinciales o nacionales.
- ✓ Que se unen voluntariamente: En el caso de las empresas recuperadas la forma cooperativa es la única permitida por ley para continuar con la sociedad que operaba hasta ese momento; y lo mismo sucede con las impulsadas por políticas públicas, ya que las personas no eligen la figura cooperativa sino que con total desconocimiento de su parte, deben aceptarla ya que les es impuesta por el mismo Estado.
- ✓ Para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales: en todos los casos entrevistados no hay duda que su objetivo es la satisfacción de la necesidad laboral, y que todos buscan mejorar su calidad de vida y de su familia.
- ✓ Por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada: en cuestiones formales esto se cumple en todos los grupos analizados, pero muchas veces en la práctica y en la realidad diaria de las cooperativas, esto se deja de lado, ya que los asociados que no cumplen una función institucional, tienen poco o ningún tipo de

---

<sup>23</sup> A.C.I. “Documento sobre la Identidad Cooperativa”. Manchester 1995

involucramiento en las cuestiones que hacen al funcionamiento empresarial de la cooperativa, no entendiendo que forman parte de una organización en donde todos son responsables, y que no solo deben recurrir a la democracia a la hora de la repartición de excedentes.

Por todo lo dicho anteriormente creemos necesaria la capacitación intensiva de los asociados, sobre todo aquellos que no forman parte del Consejo de Administración y la Sindicatura, y aun mas en los grupos que fueron formados por cuestiones legales y no voluntarias, de manera que comiencen a cumplirse todas estas cuestiones de fondo que hacen a la naturaleza cooperativa y del trabajo asociado. Debemos educar en la solidaridad pero también en la responsabilidad de la democracia.

Adicionalmente creemos que es necesaria la integración de nuestras cooperativas de trabajo independientemente de su origen, para lograr trabajar en conjunto en pos de que la comunidad tome conocimiento de sus problemas y los apoye en la lucha social y política para que el Estado y sus gobernantes empiecen a resolver cuestiones que solo dependen de ellos.

A su vez creemos necesaria la sanción de una ley integral para las cooperativas de trabajo, que contemple sus particularidades y problemas, con la intervención de todas las partes involucradas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, Paola; DE NICOLA, Vanina; MERLI, Juan. "Modelos Cooperativos" CECOOP (Centro de Educación y Capacitación Cooperativa). FECOOTRA.
- A.C.I. "Documento sobre la Identidad Cooperativa". Manchester 1995
- ADRIANI, Héctor; PAPALARDO, María y SFICH, Viviana. "Actividad industrial y crisis del régimen de convertibilidad en el Gran La Plata".
- Anteproyecto de Ley de Cooperativas de Trabajo. FECOOTRA. (CAC 2012) "Derecho cooperativo: Debate en el Año Internacional de las Cooperativas.
- CEECOOP (Centro de educación y capacitación cooperativa). "Modelos Cooperativos".
- CRUCES, Guillermo; EPELE, Nicolás; GUARDIA Laura. CEPAL. Serie Políticas Sociales N° 142. (2008) "Los programas sociales y los objetivos de desarrollo del Milenio en Argentina". Página 15.
- FECOOTRA 25 Años. "El futuro cooperativo es hoy".
- GALASSO, Norberto. (2014). La Gaceta de COOPERAR. N° 50. Página 26.
- GONZALEZ, Anabel. (2006) "Pobreza y desempleo marcaron a fuego el año 2002".
- HUBER, George (1991) "El aprendizaje organizacional: los procesos que contribuyen y la literatura".
- MACELLIARI, Marcela V. (2012) "Realidad del cooperativismo de trabajo en Argentina". FECOOTRA
- MAZA, Mauricio; RIPA, María Virginia; BIEDMA, María Guadalupe. "Capacitaciones a cooperativas del programa Argentina Trabaja: experiencia Florencio Varela". CAC 2012 (Congreso Argentino de la Cooperación).
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO. Dirección de Oferta Exportable; Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior y Subsecretaría de Comercio Internacional. (2010) "Informe sector textil: Hilados y telas."
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, PRESIDENCIA DE LA NACION, INAES. "Cooperativas de trabajo: Aspectos doctrinarios, normativos, e institucionales de las cooperativas de trabajo en el marco de la Resolución 3026/06".
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, PRESIDENCIA DE LA NACION. "Argentina trabaja. Programa ingreso social con trabajo: como herramienta de la política social actual"

- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, PRESIDENCIA DE LA NACION. “Monotributo social: hay futuro porque hay presente”.
- OCAMPO, Leonor. “El cooperativismo como eje transversal de la educación.”
- ORBAICETA, José Hernán. (2012). “Capitalización en las cooperativas de trabajo” Documento de debate preliminar para la ponencia "2012: Propuestas del Cooperativismo". CAC 2012 (Congreso Argentino de la Cooperación).
- SENGE, Peter (1998) “La Quinta Disciplina”. Editorial Granica S. A. Barcelona.
- SILVA DIAS, Javier (2010) “La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión” Revista Estudios Agrarios, Procuraduría Agraria. México.
- TELESE, Miguel (2006). “Cooperativas de Trabajo, Conflictos y Soluciones” Editorial Osmar D. Beryatti. Argentina.
- VANNINI, Pablo Alberto. "Cooperativas por elección, Cooperativas de Trabajo y Economía Social". Cooperativa de Trabajo Gcoop. Ltda. Documento de debate preliminar para la ponencia "2012: Propuestas del Cooperativismo". CAC 2012 (Congreso Argentino de la Cooperación).
- VARGAS VARGAS, Laura y BUSTILLOS, Graciela. (1997). “Técnicas Participativas para la Educación Popular”. Editorial Lumen-hvmanitas. Argentina.
- VILLALTA, Ramón y CUBIAS, Aurora. “Las Técnicas Participativas, Herramientas de Educación Popular”. El Salvador.
- VUOTTO, Mirta (2011) “El cooperativismo de trabajo en Argentina: contribuciones para el diálogo social.” Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.)
- [www.desarrollosocial.gob.ar](http://www.desarrollosocial.gob.ar)
- [www.fabricasrecuperadas.org.ar](http://www.fabricasrecuperadas.org.ar) Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas
- [www.fecootra.org.ar](http://www.fecootra.org.ar)
- [www.futuroensenadense.com.ar](http://www.futuroensenadense.com.ar) (sección institucional)
- [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
- [www.newsmatic.com.ar](http://www.newsmatic.com.ar)
- [www.vocesenelfenix.com](http://www.vocesenelfenix.com)

# ANEXOS

# ANEXO N° 1

## Guía para las entrevistas con las cooperativas.

### 1) Historia.

- ¿Cómo surgió la cooperativa?
- ¿En qué año?
- ¿Ante qué necesidad?
- Número de asociados fundadores, profesiones u oficios.
- ¿Tuvo apoyo del Estado u otras entidades?
- Brevemente contexto social y político de la época.
- Actividades económicas que llevan a cabo.
- Número de asociados actuales y características generales de los mismos( edad, sexo, profesión, etc.)

### 2) Situación económica actual.

- ¿Los asociados tienen como única fuente de ingresos los de las cooperativas?
- ¿Considera que son suficientes las retribuciones percibidas?
- ¿Están considerando la búsqueda de nuevos mercados? ¿y la prestación de nuevos servicios?
- ¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa a largo plazo?
- ¿Están relacionadas con otras Cooperativas de primer, segundo o tercer grado?
- ¿Con infraestructura y recursos propios cuenta la Cooperativa? Sede, maquinarias, herramientas, etc.
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que posee la Cooperativa? prestamos por asociados, federaciones, bancos cooperativos, otros bancos, Estado, entidades financieras, etc.
- ¿Los asociados consideran importante la reinversión de excedentes?
- ¿Cómo realizan los aportes a la seguridad social?
- ¿Tienen conocimiento de la nueva resolución 4664/13? ¿Qué opinión le merece?
- ¿Cómo resuelven el problema de la ART y la obra social para la familia del asociado?

3) Situación social

- ¿Cómo es el grado de participación de los asociados en las asambleas?
- ¿Cómo es la comunicación de las cuestiones formales?
- ¿La masa de asociados se interesa por hacer propuestas y por la toma de decisiones importantes?
- ¿Se llevan a cabo actividades educativas (generales o de temática cooperativa), culturales o recreativas para asociados? ¿con que recursos son financiadas? ¿Cómo es su difusión?
- ¿Y para la comunidad en general?
- ¿Cree que la autonomía e independencia de la cooperativa está condicionada por otra organización o institución?
- ¿Qué opinión le merece los servicios ofrecidos por las federaciones a las que se encuentra adherida?

4) Situación política

- ¿Participa activamente con la lucha del movimiento Cooperativo en pos del cooperativismo del trabajo? Modificaciones legales, beneficios impositivos, etc.

5) Técnicos en Cooperativas

- ¿Poseen un Técnico en Cooperativas como asociado?
- ¿Requirió alguna vez del asesoramiento de un profesional Técnico en Cooperativas?

# ANEXO Nº 2

"2009 - Año de Homaje a Raúl Hertzberg Celis"



Ministerio de Desarrollo Social

3182

BUENOS AIRES, 06 AGO 2009

VISTO el Expediente Nº E-59908-2009 del Registro del MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, y

## CONSIDERANDO:

Que la misión del MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL es asistir a la Presidenta de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en orden a sus competencias, en todo lo inherente a la prevención y protección social orientada hacia el fomento de la integración social y desarrollo humano, la atención y la reducción de las situaciones de vulnerabilidad social, el desarrollo de igualdad de oportunidades para estos sectores, capacidades especiales, menores, mujeres y ancianos, la promoción y el desarrollo en el país de la actividad deportiva y recreativa en todas sus formas, la protección de la familia y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, así como en lo relativo al acceso a la vivienda digna, y al cumplimiento de los compromisos asumidos en relación con los tratados internacionales y los convenios multinacionales en materias de su competencia.

Que en este sentido este Organismo está inmerso en un proceso de construcción de políticas sociales integrales, cuyo eje es considerar un Estado presente, activo y promotor, que mire a la persona y al contexto de manera independiente y actúe desde los derechos y no desde las carencias.



*Ministerio de Desarrollo Social*

Que la política social resulta un instrumento de realización y restitución de derechos sociales y promoción de la sociedad organizada, concibiendo como imperativo ético a la persona y su realización.

Que el tratamiento de la cuestión social debe ser abordado desde la articulación, relación e integración a la realidad social, ya que en ella se refleja la interdependencia de problemáticas que hacen indispensable aunar una visión conjunta de las cuestiones sociales.

Que en el contexto descrito resulta necesario continuar articulando políticas y herramientas de gestión con los MINISTERIOS DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, EDUCACION, SALUD, TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, y ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS.

Que en esta etapa, y en función de la profundización de las políticas instrumentadas desde el MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL surge como imperiosa la necesidad de gestionar nuevas herramientas e instrumentos específicos que coadyuven a consolidar un mecanismo central de redistribución del ingreso, propiciando de esta forma al empleo como instrumento de integración social, resultando primordial el accionar de cooperativas y mutuales, como vías de ingreso al empleo teniendo en cuenta que no hay política social transformadora de la realidad que no se sustente en el trabajo digno.

Que la DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS, de este Organismo, ha tomado la intervención de su competencia.



*Ministerio de Desarrollo Social*

Por ello, y en virtud de lo establecido en la Ley de Ministerios (t.o. Decreto N° 438/92) y sus normas modificatorias y complementarias, y los Decretos N° 1344/2007 y N° 20 de fecha 10 de diciembre de 2007.

LA MINISTRA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACION

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Crease en el ámbito de este MINISTERIO el "PROGRAMA DE INGRESO SOCIAL CON TRABAJO" como herramienta de las políticas sociales integradoras y articuladas llevadas a cabo desde el PODER EJECUTIVO NACIONAL, el que dependerá orgánicamente de la UNIDAD MINISTRO.

ARTICULO 2°.- El "PROGRAMA DE INGRESO SOCIAL CON TRABAJO" tendrá por objetivo fundamental la promoción del desarrollo económico y la inclusión social, a través de la generación de nuevos puestos de trabajo genuino, con igualdad de oportunidades, fundado en el trabajo organizado y comunitario, incentivando e impulsando la formación de organizaciones sociales de trabajadores.

ARTICULO 3°.- Apruébanse los lineamientos básicos, fundamentos y acciones del "PROGRAMA DE INGRESO SOCIAL CON TRABAJO" que como ANEXO forman parte integrante de la presente.

ARTICULO 4°.-Regístrese, comuníquese y archívese.

RESOLUCION N°:

**3182**

Dra. ALICIA M. KIRCHNER  
Ministra de Desarrollo Social



Ministerio de Desarrollo Social 8182

ANEXO

### PROGRAMA DE INGRESO SOCIAL CON TRABAJO

#### 1) FUNDAMENTOS

La misión del Ministerio de Desarrollo Social es asistir a la Presidenta de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en orden a sus competencias, en todo lo inherente a la prevención y protección social orientada hacia el fomento de la integración social y desarrollo humano, la atención y la reducción de las situaciones de vulnerabilidad social, el desarrollo de igualdad de oportunidades para estos sectores, capacidades especiales, menores, mujeres y ancianos, la promoción y el desarrollo en el país de la actividad deportiva y recreativa en todas sus formas, la protección de la familia y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, así como en lo relativo al acceso a la vivienda digna, y al cumplimiento de los compromisos asumidos en relación con los tratados internacionales y los convenios multinacionales en materias de su competencia.

El Ministerio de Desarrollo Social está inmerso en un proceso de construcción de políticas sociales integrales, cuyo eje es considerar un Estado presente, activo y promotor, que mire a la persona y al contexto de manera independiente y actúe desde los derechos y no desde las carencias.



*Ministerio de Desarrollo Social*

La política social resulta un instrumento de realización y restitución de derechos sociales y promoción de la sociedad organizada, concibiendo como imperativo ético a la persona y su realización.

En este sentido, resulta imperioso y necesario considerar a los bienes públicos como valores sociales, evitando concepciones fragmentarias del todo social. La perspectiva debe realizarse como proyecto integral, dado que las personas lo son, para lo cual es necesario articular la política social con la política económica.

En esta perspectiva, resulta imprescindible la integralidad y articulación de las políticas sociales en el nivel macro y micro, así como una concepción de los derechos de las personas como sujetos centrales en los procesos de acción colectiva, que tenga en cuenta las particularidades territoriales y sus potencialidades.

La política social hace base en dos líneas una es la familia y la otra es generar empleo mediante la economía social.

Asimismo, es necesario considerar la dinámica territorial propia de cada zona.

Es dentro de este marco conceptual que se redefinen las políticas sociales, considerando soluciones sustentables. Las políticas sociales así concebidas apuntan a promover la participación activa de los actores locales, vinculando lo social a una política que no se escinde de lo económico y lo productivo. Esta articulación es la base de un modelo de gestión cristalizado en lo institucional.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

"2009.- Año de homenaje a Raúl Scalabrini Ortíz."



*Ministerio de Desarrollo Social*

Los Planes Nacionales "Manos a la Obra", "Seguridad Alimentaria", "Familias" y el "Plan Nacional de Deporte" son parte de este entramado que, a la vez que se expresa de múltiples maneras en cada territorio, mantiene como hilo conductor a la red nacional. Este esquema ha permitido llegar a todos los puntos del país.

Así, el Plan de Economía Social constituye un modelo organizativo desde la perspectiva del desarrollo local, pues organiza instituciones y áreas de acción demostrando el potencial de las iniciativas locales para el desarrollo local. El Plan Familias, por su parte, tiene un carácter central como política de Estado, dado que apunta a promover los valores que cohesionan, articulan y hacen posible una vida armoniosa en familia y en sociedad, impulsando la integración de la familia y estimulando valores y sentimientos.

Asimismo se trabaja juntamente con el INAES, para la conformación de cooperativas a través de las cuales se proceda a la construcción, conservación y mantenimiento de la red vial, servicios de agua, cloacas, viviendas, equipamiento social, espacios recreativos, deportivos, culturales, educativos, sanitarios y socio-comunitarios fortaleciendo el programa de inversión social que generaran miles de empleos.

El trabajo con las cooperativas ayuda a las comunidades a construir una organización social. Se ha avanzado mucho pero es necesario seguir apoyando su consolidación.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Scalabrini', is written over the text. The signature is stylized and somewhat obscured by a large, dark scribble or mark that overlaps the text and the signature itself.



*Ministerio de Desarrollo Social*

El MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL se encuentra abocado a diseñar todas las estrategias posibles que permitan ligar el desarrollo al aspecto territorial, incorporando, aumentando y mejorando los ingresos de las familias y generando actividades que apunten al desarrollo humano.

Para seguir profundizando las políticas, y considerando que la mejor política social es la generación de empleo corresponde tomar medidas para la sustentabilidad en el tiempo de las mismas.

El tratamiento de la cuestión social debe ser abordado desde la articulación, relación e integración a la realidad social, ya que en ella se refleja la interdependencia de problemáticas que hacen indispensable aunar una visión conjunta de las cuestiones sociales. Es necesario desarrollar día a día una política social integral que tenga como centro a las personas, sus vínculos y su contexto. Es por eso que se continuará la articulación con los MINISTERIOS DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, EDUCACION, SALUD, TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL y ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS.

En síntesis, sus recursos, su desarrollo y su potencial humano y material constituyen la base para el desarrollo sobre la cual debe actuar la política social. Principalmente el esfuerzo y el trabajo, el desarrollo de las riquezas y capacidades a través de la aplicación sostenida de políticas sociales permitirá sentar las bases socio-culturales que creen las condiciones de desarrollo social en el territorio nacional.

"2009.-Año de homenaje a Raúl Scalabrini Ortíz"



*Ministerio de Desarrollo Social*

En esta etapa, y en función de la profundización de las políticas instrumentadas desde el MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL surge como imperiosa la necesidad de gestionar nuevas herramientas e instrumentos específicos que coadyuven a consolidar un mecanismo central de redistribución del ingreso, propiciando de esta forma al empleo como instrumento de integración social, resultando primordial el accionar de cooperativas y mutuales, como vías de ingreso al empleo.

En función de ello se propicia:

Consolidar las bases definitivas de una nueva política social que ponga énfasis en la creación de capital social y en una construcción colectiva donde el Estado continúe jugando el rol de articulador y realizando una fuerte inversión social.

Poner el eje de la política social en la equidad territorial y en los derechos de las personas y sus familias.

Profundizar los actuales planes del Estado Nacional, buscando la satisfacción de las necesidades a través de la cultura del trabajo y de un Estado Promotor.

Fortalecer e incrementar la capacidad de gestión y desarrollo de los nuevos empleos relacionados con la vida comunitaria, con la atención del individuo, su identidad cultural y de pertenencia, con el medio ambiente y el turismo en el marco de la economía social.

Seguir articulando los actores locales y regionales en distintas acciones y planes que componen la política social previamente descrita.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned below the text.

"2009.-Año de homenaje a Raúl Scalabrini Ortíz."



*Ministerio de Desarrollo Social*

Profundizar el cumplimiento del Tercero de los Objetivos del Milenio :

Promover el trabajo decente

En este marco, corresponde prever la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica para abordar las distintas realidades; fortalecer la línea de promotores territoriales; conformar cooperativas de trabajo proveyéndoles capacitación y asistencia técnica permanente;

Asimismo se considera que el trabajo es el eje de la política social porque instala capacidades para el desarrollo, se construye en el barrio, en la ciudad, proponiendo a iniciativas populares, desde este Ministerio, como parte de la política pública nacional, apostamos a la economía social, porque ello significa aportar al conocimiento y actividades de nuestro país. Es aportar al trabajo social con el Estado acompañando, aportando capacitación, insumos y herramientas.

En el marco de todo lo hasta aquí expuesto y teniendo en cuenta las acciones de profundización de las políticas instrumentadas desde el MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL surge como imperiosa la necesidad de gestionar nuevas herramientas e instrumentos específicos que coadyuven a consolidar un mecanismo central de redistribución del ingreso, propiciando de esta forma al empleo como instrumento de integración social, teniendo en cuenta que no hay política social transformadora de la realidad que no se sustente en el trabajo digno.



*Ministerio de Desarrollo Social*

## **2) OBJETIVOS GENERALES**

El objetivo principal del presente Programa es la promoción del desarrollo económico y la inclusión social, generando nuevos puestos de trabajo genuino, con igualdad de oportunidades, fundado en el trabajo organizado y comunitario, incentivando e impulsando la formación de organizaciones sociales de trabajadores, quienes tendrán a su cargo el desarrollo de las acciones enunciadas precedentemente.

Asimismo y como objetivo indirecto, el trabajo generado redundará en el desarrollo e incremento de la calidad de vida de los sectores más vulnerables, a través del apoyo a las comunidades más desprotegidas.

## **3) OBJETIVOS PARTICULARES**

Este Programa implementará diversas acciones y actividades para facilitar el desarrollo de la actividad económica e incrementar los ingresos de los actores sociales, fundado en el trabajo organizado y comunitario, incentivando el desarrollo local, promoviendo la comercialización de la economía social, fortaleciendo los proyectos en marcha e impulsando la creación de nuevas iniciativas.

Asimismo, se brindará capacitación en oficios y en organización cooperativa a los miembros de las mismas, para lo cual se propiciará la asistencia técnica y otorgamiento de becas para la capacitación en oficios, en un todo de acuerdo a lo establecido por la normativa vigente en la materia.

A handwritten signature in black ink is visible at the bottom left of the page. The signature is stylized and appears to be a name. To the right of the signature, there is a large, bold, black 'X' mark that has been drawn over some text, likely indicating a correction or a specific administrative action.

"2009.- Año de homenaje a Raúl Scalabrini Ortíz."



*Ministerio de Desarrollo Social*

En este mismo sentido, y teniendo en cuenta la noción de integralidad que reviste el presente Programa en base a su objeto, y por intermedio de las áreas que correspondieran, se implementarán las acciones necesarias a los efectos de lograr la articulación con los MINISTERIOS DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS, EDUCACIÓN, SALUD, TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL y ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS.

La medida enunciada teniendo en cuenta las competencias a cargo de este Ministerio, está relacionada con la ejecución de políticas públicas integrales orientadas hacia el efectivo cumplimiento de los derechos sociales, vinculados con la educación, la salud comunitaria, el trabajo, la vivienda, la cultura, la recreación y el acceso a servicios públicos de infraestructuras esenciales.

#### **4) RECURSOS**

##### **4.1. Recursos Financieros:**

Los recursos operativos del Programa provendrán de las partidas presupuestarias correspondientes al Presupuesto de este MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL y los que determine el PODER EJECUTIVO NACIONAL.

##### **4.2. Recursos Humanos:**

El presente Programa, será ejecutado por un área con competencia específica, conforme lo establezca la autoridad correspondiente. De ella dependerán

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Gus', is written over a large, diagonal scribble or signature that crosses out the text below it.

"2009.- Año de homenaje a Raúl Scalabrini Ortíz"



*Ministerio de Desarrollo Social*

cinco (5) coordinaciones, quienes tendrán a su cargo la articulación de acciones con los MINISTERIOS DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, EDUCACION, SALUD, TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL y ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS.

Dichos cargos serán cubiertos a propuesta de los Ministerios enunciados precedentemente.

Asimismo, se propondrá la ejecución de acciones en el marco del presente Programa, a través de áreas pertinentes con competencia en los aspectos administrativos y programáticos, en las áreas de proyección y monitoreo.

#### **5) AMBITO DE ACTUACION**

Todo el territorio nacional.

#### **6) METODOS DE EJECUCION**

La política programática se implementará mediante el otorgamiento de subsidios a Gobiernos Provinciales, Municipales y Cooperativas de la ley 20.337 o Asociaciones Mutuales de la Ley N° 20.321.

El objeto específico de los subsidios enunciados será efectivizado desde este MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, y consistirá en la transferencia de fondos para la adquisición de herramientas, materiales y/o servicios. Dichos fondos, podrán ser transferidos en forma directa a los gobiernos Provinciales, Municipales,

*ji*  
A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by a horizontal line and a vertical stroke.



Ministerio de Desarrollo Social

cooperativas de trabajo y/o Asociaciones Mutuales, mientras que los fondos correspondientes a mano de obra serán transferidos directamente a las cooperativas de trabajo de la Resolución INAES N° 3026/06; o a los propios integrantes de las mismas.

Asimismo se implementarán las acciones pertinentes a los efectos de garantizar la capacitación y formación de los integrantes de las cooperativas.

#### 7) MONITOREO

Más allá de las acciones de monitoreo y seguimiento a cargo de las áreas programáticas pertinentes, en las etapas de relevamiento, estudios de factibilidad y evaluación periódica y final en cuanto a la ejecución de los proyectos subsidiados, se podrá convenir el apoyo técnico por parte de Universidades Nacionales.

## ANEXO Nº 3

*"2010 – Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo"*



### *Ministerio de Desarrollo Social*

*Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social* BUENOS AIRES, 28 de diciembre de 2010

VISTO, el Expediente Nº 6801/2009 del registro del INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO y ECONOMIA SOCIAL y

CONSIDERANDO;

Que en el expediente indicado en el Visto tramita un proyecto de exposición de balance informatizado y con transmisión electrónica de datos para cooperativas y mutuales que contempla la aplicación de las normas profesionales RT 24 y RT 25 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, y de las Resoluciones Nros. 247/09 y 1151/02 de este Organismo aplicables para cooperativas y mutuales.

Que el artículo 41 de la Ley 20337 establece que copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, juntamente con la memoria y acompañados de los informes del Síndico y del Auditor y demás documentos, deben ser remitidos a esta autoridad de aplicación con no menos de quince días de anticipación a la realización de la asamblea que los considerará.

Que por su parte el artículo 19 de la Ley 20321 prescribe que las mutuales están obligadas a presentar a este Instituto con diez días hábiles de anticipación a la fecha de la asamblea, la memoria del ejercicio, inventario, balance general, cuenta de gastos y recursos e informe del órgano de fiscalización.

Que este Organismo ha venido ejecutando políticas de transmisión electrónica de la información que las entidades, sobre las que éste resulta su autoridad de aplicación, deben presentar.

Que en tal sentido, y con el objeto de optimizar el cumplimiento de sus misiones y funciones, especialmente las vinculadas a la promoción y el desarrollo y al control público, se ha advertido como conveniente que la documentación expresada en los considerandos precedentes se presente ante este Instituto, no solo en soporte papel, sino también mediante transferencia electrónica de datos.

Que ello permitirá obtener datos estadísticos y económico-financieros que contribuirán al desarrollo de políticas para el sector cooperativo y mutual y para el ejercicio más eficiente de las misiones y funciones asignadas por las Leyes 19.331, 20.321, 20.337 y Decreto N° 721/00.

Que el servicio jurídico permanente ha tomado la intervención que le compete con carácter previo al dictado del presente acto administrativo.

Por ello, y en uso de las facultades conferidas por las Leyes Nros. 19.331, 20.321 y 20.337, y los Decretos Nros. 420/96, 723/96, 721/00 y 1192/02

EL DIRECTORIO DEL

INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL

RESUELVE:

ARTICULO 1º.- Las cooperativas y mutuales deben presentar la documentación contable exigida por los artículos 41 y cc. de la Ley 20.337, 19 y cc. de la Ley 20.321 y resoluciones complementarias de esta autoridad de aplicación, en soporte papel del modo previsto en las citadas normas y por transmisión electrónica al sitio web del INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL.

ARTICULO 2º.- La presente resolución es de aplicación, inclusive, para los ejercicios sociales cerrados al 31 de diciembre de 2010.

ARTICULO 3º.- La Secretaría de Registro Nacional de Cooperativas y Mutuales deberá elaborar y publicar el procedimiento y el aplicativo con las condiciones de seguridad necesarias para su aceptación, a los fines de la transferencia electrónica de los datos mencionados en el Artículo 1º, con anterioridad al 1º de marzo de 2011.

ARTICULO 4º.- Las cooperativas y mutuales que presenten la información exigida por los artículos 41 y cc. de la Ley 20.337, 19 y cc. de la Ley 20.321 y resoluciones complementarias de esta autoridad de aplicación, con anterioridad al 1º de marzo de 2011, deberán a posteriori efectuar la transmisión electrónica de esa información del modo en que lo establezca el procedimiento y el aplicativo mencionado en el Artículo 3º.

ARTICULO 5º.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial, gírese a la Secretaría de Registro Nacional de Cooperativas y Mutuales para la prosecución del trámite y archívese.

RESOLUCION N° 4110

Firmado: Dr. Patricio Juan GRIFFIN – C.P. Víctor Raúl ROSSETTI – Ing. José Hernán ORBAICETA – Dr. Roberto Eduardo BERMUDEZ – Dr. Ernesto E. ARROYO- Sr. Ricardo D. VELASCO – Arq. Daniel Omar SPAGNA

## ANEXO N° 4

*"2013- Año del Bicentenario de la Asamblea General Constituyente de 1813"*



*Ministerio de Desarrollo Social  
Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social*

BUENOS AIRES, 19 DIC 2013

VISTO, el expediente N° 1388/13 del registro del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, y

CONSIDERANDO:

Que las cooperativas de trabajo tienen por objeto brindar ocupación a sus asociados que perciben por ese concepto una contraprestación denominada retorno, siendo su aporte principal la fuerza de trabajo.

Que debe protegerse de forma adecuada a los trabajadores de cooperativas con relación a las contingencias cubiertas por la Seguridad Social, con sustento en la propia Ley de Cooperativas en cuanto expresa el principio básico y liminar de la solidaridad y la ayuda mutua.

Que no puede justificarse que por inexistencia de un vínculo de dependencia laboral, se omita la prestación de condiciones que hacen a determinadas circunstancias de la vida de los trabajadores organizados en cooperativas de trabajo, con exclusivo foco en la finalidad que representa el vínculo asociativo. Que esta prestación debe adoptar medidas especiales que permitan capacitar al mundo cooperativo en relación a las necesidades de grupos desfavorecidos, logrando su inclusión social y su amparo de toda contingencia dañosa que eventualmente la dependencia jerárquica y económica en razón del trabajo pueda presentar.

Que atento las cooperativas de trabajo deben beneficiarse de condiciones establecidas conforme con la legislación nacional y toda práctica asociada a la materia, estas

condiciones no deben ser desfavorables respecto a las condiciones que se concedan a otras formas de empresa y organización social como aquellas que se suscitan actualmente.

Que resulta menester adecuar la normativa en base al marco conceptual y legal otorgado por la Recomendación OIT N° 193/2002 y el principio protectorio del artículo 14 bis de la Constitución Nacional. Que esta Recomendación redefine el concepto de las cooperativas de trabajo como empresas de autogestión, basadas en el respeto y cumplimiento de los principios cooperativos elaborados por el movimiento cooperativo internacional, a saber: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Que en la mencionada Recomendación el citado Organismo internacional consideró de aplicación, en el ámbito de las cooperativas de trabajo, los principios y normativas contenidas en la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo, como así también los contenidos en los convenios y recomendaciones internacionales del trabajo.

Que sobre estos principios enunciados se recomendó que las políticas nacionales debían especialmente: a) promover la aplicación de las normas fundamentales del trabajo de la OIT y de la Declaración de la OIT relativa a principios y derechos fundamentales del trabajo, a todos los trabajadores de cooperativas de trabajo sin distinción alguna, b) velar porque no se puedan crear o utilizar cooperativas para evadir la legislación del trabajo ni que ello sirva para establecer relaciones de trabajo encubiertas y luchar contra las seudo cooperativas que violan los derechos de los trabajadores, velando porque la legislación del trabajo se aplique en todas las empresas de autogestión, c) promover la adopción de medidas relativas a la seguridad y salud en el lugar de trabajo, entre otras.

Que la identidad del cooperativismo sintoniza con valores fundamentales de la sociedad tales como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad y que las cooperativas de trabajo han demostrado ser capaces de generar riqueza y crear puestos de trabajo estables como así también dignificar el concepto del trabajo como uno de los pilares de los derechos fundamentales del ser humano.

Que en este marco, si bien el vínculo entre el socio y la cooperativa es de carácter asociativo, el régimen previsional de trabajadores en relación de dependencia resulta más

adecuado para garantizarles a los socios trabajadores de las Cooperativas de trabajo los beneficios previsionales de la Seguridad Social, conforme la Recomendación 193/2002 de la OIT, dado que resulta un estándar protectorio más favorable que aquel establecido para los trabajadores autónomos.

Que para la redacción de la presente resolución se tuvo en consideración el anteproyecto de Ley de cooperativas de trabajo presentado por la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo-CNCT-.

Que el servicio jurídico permanente ha tomado intervención con carácter previo al dictado del presente acto.

Por ello, y en uso de las facultades conferidas por los Decretos Nros. 420/96, 723/96, 721/00 y 1192/02,

EL DIRECTORIO DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- La relación jurídica entre la cooperativa de trabajo y sus asociados es de naturaleza asociativa, autónoma e incompatible con las contrataciones de carácter laboral, civil o comercial. Son actos cooperativos de trabajo los realizados entre la cooperativa de trabajo y sus asociados en el cumplimiento del objeto social y en la consecución de los fines institucionales.

ARTÍCULO 2º.- Las cooperativas de trabajo prestarán a sus asociados los beneficios de la seguridad social, a cuyos efectos deberán:

- a) Cumplir con las aportaciones necesarias a los fines del régimen previsional en el sistema de trabajadores autónomos, o bien por otro legalmente habilitado. A tales efectos, los trabajadores asociados a la cooperativa de trabajo, podrán optar, en asamblea, realizar las cotizaciones como trabajadores en relación de dependencia, debiendo la cooperativa de trabajo ingresar las contribuciones patronales, actuando como agente de retención de los

- aportes personales del trabajador asociado. Se considerará base imponible a los efectos de las cotizaciones como trabajadores en relación de dependencia, sólo las sumas percibidas efectivamente por los socios en forma mensual como retornos, de conformidad a lo establecido en el reglamento interno;
- b) Pagar las prestaciones dinerarias que corresponda percibir a los asociados en caso de enfermedades o accidentes, en condiciones que no podrán ser inferiores a las condiciones establecidas para el personal dependiente de la misma actividad;
  - c) Implementar un sistema de prestaciones de salud para el asociado y su grupo familiar primario, mediante los contratos y/o adhesiones que fuere menester, ya sea a través de la obra social que elijan dentro del Régimen Nacional de Obras Sociales o con otras instituciones que respondan a sistemas de medicina prepaga habilitados;
  - d) Pagar las reparaciones dinerarias que corresponda percibir al asociado o a sus herederos en los casos de incapacidad parcial y/o total o fallecimiento, derivados de accidentes o enfermedades profesionales, en condiciones que no podrán ser inferiores a las condiciones establecidas por las leyes aplicables a los trabajadores dependientes de la misma actividad.
  - e) Adoptar reglamentos relativos al trabajo de mujeres y menores, cuyas condiciones aseguren, como mínimo, la misma protección que establecen las leyes aplicables a los trabajadores dependientes de la misma actividad.
  - f) Las obligaciones emergentes de los apartados b) y d) podrán ser sustituidas mediante contratación de seguros que cubran adecuadamente dichos riesgos. Las aseguradoras de riesgos del trabajo deberán emitir sus pólizas a favor de las cooperativas de trabajo, quienes tendrán la obligación de soportar el costo de los seguros de reparación de daño así como también la obligación de solventar la prevención del riesgo.

ARTÍCULO 3°.- Otorgar un plazo de NOVENTA 90 días hábiles a contar de la publicación de la presente Resolución, a fin de que las cooperativas de trabajo adecuen su funcionamiento a lo prescripto en el artículo precedente, bajo apercibimiento de la aplicación de las sanciones previstas en el artículo 101 de la Ley N°20.337. Las cooperativas que a la fecha de publicación de

la presente resolución tuvieran en curso de ejecución contratos, licitaciones, o concesiones de locaciones de obras o servicios a cuya concertación no se hubieren contemplado los costos de las obligaciones indicadas en el artículo 2° de esta normativa, podrán solicitar una ampliación del plazo para la adecuación de su funcionamiento, acorde con las circunstancias fácticas que fehacientemente acrediten.

ARTICULO 4°.- Encomiéndese a la Presidencia del Directorio la creación de un grupo de trabajo que tenga a su cargo toda la problemática referida a las cooperativas de trabajo.

ARTICULO 5°.- Derógase la Resolución N° 183/92 ex INAC de fecha 7 de Abril de 1992 y cualquier otra norma que se oponga a la presente.

ARTICULO 6°.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional de Registro Oficial y archívese.

RESOLUCION N° 4664

Firmado: Dr. Patricio Juan GRIFFIN – Presidente, Arq. Daniel Omar SPAGNA – Vocal, Dr. Ernesto E. ARROYO – Vocal, Dr. Roberto Eduardo BERMUDEZ – Vocal, C.P. Víctor Raúl ROSSETTI – Vocal, Sr. Ricardo D. VELASCO – Vocal, Ing. José Hernán ORBAICETA

# ANEXO Nº 5

*"2012 – Año de Homenaje al doctor D. Manuel Belgrano"*



*Ministerio de Desarrollo Social*  
*Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social*

BUENOS AIRES, 06 SEPTIEMBRE 2012

VISTO, el Expediente Nº 5347/12 del registro del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, y

## CONSIDERANDO:

Que la Resolución Nº 11/2012 de la Unidad de Información Financiera establece las medidas y los procedimientos que los sujetos obligados, a los que se dirige la citada resolución, deben observar para prevenir, detectar y reportar los hechos, actos, operaciones u omisiones que pudieran constituir delitos de lavado de activos, - artículo 303 del Código Penal-, y de financiación del terrorismo, - artículos 41 quinquies y 306 del Código Penal -, debiendo cumplir las disposiciones de los artículos 14; 20 bis; 21 y 21 bis de la Ley Nº 25.246.

Que a tal efecto define como sujetos obligados: a) las cooperativas que realicen operaciones de crédito, sujetas al régimen de la Ley Nº 20.337 y modificatorias, y resoluciones de la autoridad de aplicación; b) las mutuales que prestan el servicio de ayuda económica mutual, y que se encuentran sujetas al régimen de la Ley Nº 20.321 y modificatorias, y a la Resolución INAES Nº 1418/03 (modificada por Resolución INAES Nº 2772/08 - T.O. según Resolución INAES

Nº 2773/08; c) las entidades que prestan el servicio de gestión de préstamos regulado por la Resolución INAES Nº 1481/09.

Que el artículo 20 inciso 15 de la Ley 25246 prevé, entre los sujetos obligados a informar a la Unidad de Información Financiera en los términos contemplados en el artículo 21 de la citada ley, al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

Que a su vez la Resolución Nº 12/2012 establece las medidas y procedimientos que debe observar este Organismo como sujeto obligado y define como sus clientes a todas aquellas entidades que realizan trámites a nombre propio, o en cuyo beneficio o nombre se realizan trámites ante el sujeto obligado, ya sea una vez, ocasionalmente o de manera habitual; esto es las mutuales y cooperativas reguladas por las Leyes 20321 y 20337, respectivamente.

Que la Resolución Nº 250/82 del ex INAC enumera los datos que debe contener el registro de asociados de las cooperativas consistentes en: a) número de asociado; b) nombre y apellido; c) documento de identidad; d) domicilio; e) fecha de ingreso, con indicación de la fecha de la resolución y del órgano que lo emitió; f) número de cuotas sociales suscriptas e integradas; y g) fecha y causa del egreso (en caso de corresponder).

Que por su parte las mutuales deben contar con un sistema de registro de asociados, el cual, según lo dispuesto en la Resolución Nº 115/88 ex INAM debe contar con los siguientes datos: a) apellido y nombres; b) categoría a que pertenece, de acuerdo con la clasificación del estatuto; c) fecha de ingreso a la mutual; d) medidas disciplinarias adoptadas respecto a su conducta; e) fecha de egreso (indicándose si es por renuncia, exclusión o expulsión); f) domicilio particular (que deberán actualizarse); g) documentación personal (cédula de identidad, documento nacional único o Libreta Cívica o de Enrolamiento); h) cualquier otro dato que la mutual considere de interés para su asiento e individualización del asociado.

Que a los fines de un mejor cumplimiento de las obligaciones impuestas a las cooperativas y mutuales y a este Organismo por la citada normativa, y teniendo presente el crecimiento cuantitativo de las entidades de la economía solidaria, deviene oportuno efectuar una sistematización de la información.

Que a tales efectos y teniendo en consideración que este Instituto ha venido ejecutando políticas de transmisión electrónica de la información que presentan las entidades sobre las que éste resulta su autoridad de aplicación, se advierte como conveniente que la

documentación expresada en los considerandos precedentes sea remitida no solo en soporte papel, sino también mediante transferencia electrónica de datos.

Que en atención a las especiales circunstancias que deben ser valoradas por este Organismo en su calidad de sujeto obligado, de conformidad con lo establecido en el artículo 12 y cc. de la Resolución N° 12/2012 de la Unidad de Información Financiera, resulta adecuado para un mejor cumplimiento de sus misiones y funciones complementar la información previstas en las Resoluciones Nros. 250/82 del ex INAC y 115/88 del ex INAM con la Clave Unica de Identificación Tributaria (CUIT), la Clave Unica de Identificación Laboral (CUIL) o la Clave de Identificación (CDI) de los asociados a las cooperativas y mutuales.

Que de conformidad con lo establecido en el artículo 7° inciso d) de la Ley 19.549, el Servicio Jurídico Permanente ha tomado la intervención que le compete.

Por ello, y en uso de las facultades conferidas por las Leyes N° 20.321 y 20.337, y los Decretos Nros. 420/96, 723/96, 721/00 y 1192/02

#### EL DIRECTORIO DEL

#### INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL

#### RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Las cooperativas y mutuales deben adicionar, en sus registraciones, a la información establecida en las Resoluciones Nros. 250/82 del ex INAC y 115/88 del ex INAM, respectivamente, la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), la Clave Única de Identificación Laboral (CUIL) o la Clave de Identificación (CDI) de cada uno de sus asociados.

ARTICULO 2°.- Las cooperativas y mutuales comprendidas en la Resolución UIF N° 11/2012 o en cualquier otra que la complemente o sustituya, deben presentar al INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL, a través de transmisión electrónica a su sitio web: [www.inaes.gob.ar](http://www.inaes.gob.ar), la información contenida en sus registros de asociados, con los recaudos establecidos en las Resoluciones Nros. 250/82 del ex INAC y 115/88 del ex INAM, respectivamente, a la que debe agregarse la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), la

Clave Única de Identificación Laboral (CUIL) o la Clave de Identificación (CDI) de cada uno de sus asociados.

ARTICULO 3º.- La información indicada en el artículo precedente debe ser presentada trimestralmente dentro del plazo que comprende cada ejercicio social y en los 10 ( diez ) días corridos posteriores a la finalización del trimestre.

ARTICULO 4º.- De manera independiente al plazo establecido en el Artículo 3º, las cooperativas y mutuales deben presentar como información de inicio, dentro de los 60 ( sesenta ) días corridos desde la entrada en vigencia de la presente resolución, la indicada en el Artículo 2º.

ARTICULO 5º.- Esta resolución entra en vigencia el día 1 de octubre de 2012. ARTICULO 6º.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

#### RESOLUCION N° 5586

Dr. Ernesto E. Arroyo – Ing. José Hernán Orbaiceta – Arq. Daniel Omar Spagna

Vocal

Vocal

Vocal

C.P. Victor Raúl Rossetti – Ricardo D. Velasco

Vocal

Vocal

Dr. Patricio Juan Griffin

Presidente

# ANEXO N° 6

## FONDO ASISTENCIAL Y LABORAL PERIODO DE SER EMPLEADO

### RESOLUCIÓN I.N.A.C. N° 177/83

Artículo 42, Inc. 22 Ley N° 20.337

28 de julio de 1983

VISTO el artículo 42 inciso 2° de la Ley 20.337, y

#### CONSIDERANDO:

Que de acuerdo a su texto, las cooperativas deben constituir un fondo de los excedentes repartibles de cada ejercicio, equivalente al 5% de los mismos, destinado a acción asistencial y laboral o para estímulo del personal.

Que ante el silencio de la ley específica, la XIII Reunión de Autoridades Estatales de Cooperativas realizada en la ciudad de Buenos Aires entre los días 15 y 17 de junio del corriente año, recomienda precisar el plazo para su aplicación al fin previsto.

Que siendo consecuencia de los resultados de cada ejercicio, es adecuado establecer que el período para su empleo sea el ejercicio inmediato posterior de aquel que los genera.

Que el límite temporal a que alude el considerando precedente, concuerda con lo previsto en el artículo 46 de la Ley 20.337 en lo referente al fondo de educación y capacitación cooperativa, instituido por el artículo 42 inciso 3° de dicho cuerpo normativo.

Que conforme a la competencia otorgada por el artículo 105 y 106 inciso 8 de la Ley de Cooperativas, es el Instituto Nacional de Acción Cooperativa el Organismo que debe dictar la pertinente reglamentación.

Por ello, y en uso de las facultades otorgadas por el Decreto 1.450/83.

## EL DIRECTORIO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA

### RESUELVE:

**Artículo 1°**- Establécese que el Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal previsto en el artículo 42 inciso 2° de la Ley 20.337, sea aplicado por las cooperativas en el ejercicio inmediato posterior al de aquel que lo originó.

**Artículo 2°**- Prescríbese la obligatoriedad de detallar el empleo del fondo a que se refiere el artículo anterior, en la Memoria del ejercicio respectivo.

**Artículo 3°**- Exceptúase del cumplimiento de las obligaciones instituidas en los artículos 1° y 2° de la presente resolución, a las entidades que no cuenten con personal en relación de dependencia, sin perjuicio de la obligatoriedad de constituir el fondo aludido en el primero de los artículos mencionados.

**Artículo 4°**- De forma.

# ANEXO Nº 7

## ACTIVIDAD DIDÁCTICA Nº 1

### COOPOLIS. Los valores cooperativos se ponen en juego



Desde mediados del año 2013 trabajamos en el desarrollo de un juego de mesa cooperativo que involucra la gestión democrática y el trabajo colectivo en clave lúdica. Replicamos el sistema de signos en los que la sociedad fue adoptando el capitalismo y lo reformulamos en base a los valores de sociedad de las empresas cooperativas.

El objetivo del juego es la fundación de otra cooperativa.

El principal rasgo cultural a desarrollar es que todos juegan juntos. Hay un solo jugador que son todos los jugadores. El respeto por las reglas es parte del código que hace del juego algo divertido o no. Ganar implica desarrollarse. Crecer implica ser feliz y terminar el juego es abrir el juego posible a otros jugadores. Crear otra cooperativa no es terminar el juego sino reproducirlo. Cada jugador es un trabajador o personaje que tiene un costo de vida determinado. La cooperativa en su conjunto debe garantizar que puede solventarlo, de otro modo el juego se pierde. La cooperativa tiene responsabilidades concretas que todos los trabajadores deben garantizar, sino el juego se pierde. El dado es el azar que indica en donde avanzar, lo azaroso de existir. Dependiendo del casillero, se juega con cartas de suerte, de desafío, de recursos. El tablero es una comunidad con bancos, hospitales, escuelas, comercios, y la convivencia es parte de la interacción necesaria entre el mercado capitalista y la construcción de riquezas de manera más justa. Coopolis es un juego para jugar con toda la familia, pero también para jugar en la cooperativa y decidir sin la presión y opresión de la realidad como práctica permanente de un modo de pensar y accionar.

# ANEXO N°8

## ACTIVIDAD DIDACTICA N°2

### LOS CUBOS

- Objetivo: analizar las diferentes actitudes, estilos y métodos de trabajo organizativo; buscando de esta manera incentivar a los asociados a trabajar en equipo, que comprendan las ventajas de esta forma asociativa y por último fomentar la participación de todos los integrantes de la cooperativa.
- Elementos: 10, 15 o 20 participantes (la cantidad de personas con la que se trabajará, siempre debe ser múltiplo de cinco)
- Materiales:
  - una bolsa con cinco cartones
  - una bolsa con unas tijeras
  - una bolsa con una regla y un lápiz
  - una bolsa con pegamento
  - una bolsa con un modelo para hacer el cubo de 10 cm. x 10 cm. que debe ser de un color diferente al resto de los cartones.

Se deberán calcular el número de bolsas atendiendo a la cantidad de participantes, quien quede sin bolsa jugará el rol de observador tomando nota por escrito de lo que sucede en la dinámica.

- Desarrollo de la actividad: Se hace un círculo con todos los participantes y se reparten las bolsas al azar, advirtiéndoles que ninguno podrá ver el contenido de su bolsa, hasta tanto se les sea indicado.

La dinámica consiste en que cada uno de los participantes elabore un cubo que será su cubo.

Cada uno tiene una bolsa pero esta solo contiene uno de los materiales necesarios para confeccionar el cubo, los elementos restantes deberán ser buscados entre los 4 restantes participantes.

En esta etapa de la técnica está prohibido hablar. Una vez aclarado lo anterior se da la orden de que el juego comience:

Al inicio, los participantes de manera desordenada empezaran a buscar a quienes tengan los materiales necesarios para armar su cubo, enseñándose unos a otros el contenido de sus respectivas bolsas, poco a poco irán formándose los grupos de 5 personas y empezaran a armar sus cubos.

Durante este proceso nosotros como coordinadores deberemos estar atentos a situaciones que puedan generarse en la formación de los grupos y la manera en que estos trabajan.

Una vez que todos han terminado de armar sus cubos se pasa a la reflexión de esta etapa.

- Reflexión sobre la primera etapa: En base a lo observado y lo que cada participante vivió, se reconstruye en forma colectiva como se dio el proceso de buscarse, relacionarse y trabajar conjuntamente en la construcción de su cubo; analizando las distintas actitudes que se dieron (es decir, si hubo solidaridad, liderazgo, individualismo, organización, desorganización, etc.).

Luego haremos una confrontación de lo observado con la realidad de las organizaciones, debatiendo cuestiones tales como:

- ¿Cómo es que se llevan a cabo las relaciones entre los compañeros? ¿Por qué son así?
  - ¿Cómo se distribuyen las tareas?
  - ¿Qué grado de participación se tiene en la toma de decisiones?
  - ¿Se toman en cuenta todas las propuestas?
  - ¿De qué manera se da la conducción?
  - ¿Hay compañeros autoritarios? ¿Y muy pasivos o con poca iniciativa?
- 
- Desarrollo de la segunda parte: Una vez terminada la primera parte, habrá una cantidad de cubos suficientes para dividir el colectivo en dos grupos de trabajo.

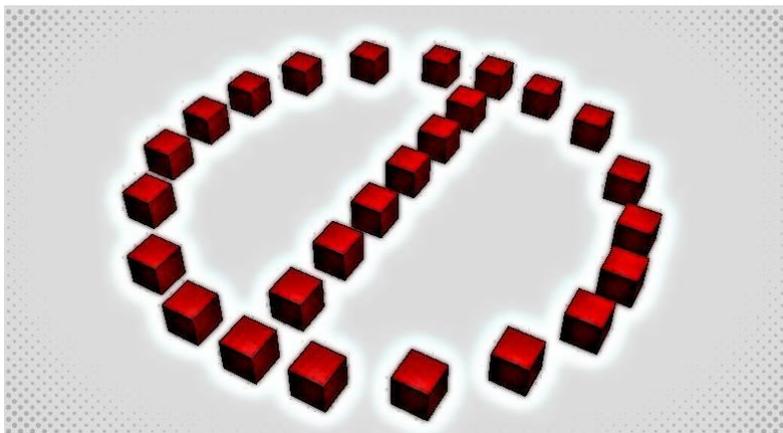
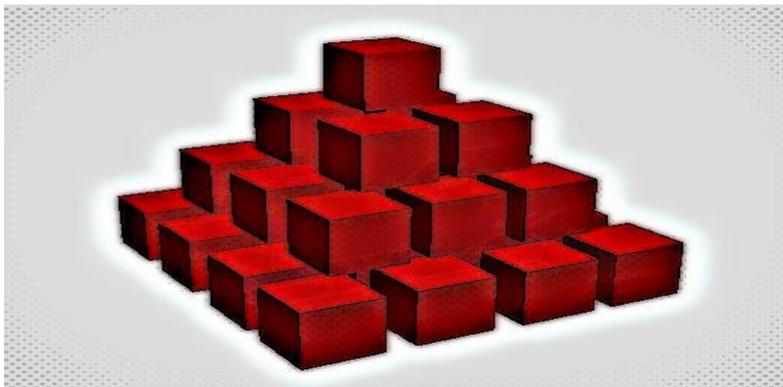
A uno de los grupos se les pide que construyan (con sus cubos) una figura que represente la estructura real de la Organización a la que pertenecen.

Al otro grupo, se les pide que elaboren una figura que represente la estructura que según su criterio, debería tener su organización.

Reflexión de la segunda actividad:

Con posterioridad, se comparan las estructuras organizativas reales con las ideales, de tal manera que los participantes van detectando coherencias e incoherencias en su estructura organizativa actual.

Mediante la discusión, se van analizando los factores que influyen en la situación real; planteando y proponiendo criterios y cambios para ir logrando una estructura organizativa más coherente y eficaz.



# ANEXO N°9

## ACTIVIDAD DIDACTICA N° 3

### ROMPECABEZAS

- Objetivo: analizar los elementos básicos del trabajo colectivo: la comunicación, el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros de un grupo.
- Materiales: cartón o cartulina para elaborar 5 rompecabezas iguales que formen un cuadrado.
- Desarrollo:

1) Se preparan 5 sobres, donde están mezcladas las piezas que conforman los 5 rompecabezas.

2) Se piden 5 voluntarios que se sientan en círculos, alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los 5 sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.

3) Se dan los siguientes indicadores a los cinco voluntarios:

- Ningún miembro del grupo puede hablar;

-No se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas;

-Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.

4) Quien coordina indica que se abran los sobres, que tienen un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas. El resto de los participantes observa y anota todo aquello que les llame la atención.

5) La dinámica termina cuando 2 o 3 participantes hayan completado su cuadrado, o cuando se haya acabado el tiempo que se había establecido.

- **Discusión:** la discusión se inicia preguntándole a los compañeros que la realizaron: como se sintieron, que dificultades tuvieron, etc. Es a partir de cómo se desarrolló la dinámica, que se hace la reflexión sobre: el papel de la comunicación, el aporte personal y el apoyo mutuo, las actitudes dentro de un campo de trabajo, etc.

Esta reflexión se realiza partiendo de las inquietudes y el contexto particular de cada grupo.

La cantidad de rompecabezas a emplear va a depender del número de participantes.

# ANEXO N° 10

## ACTIVIDAD DIDACTICA N° 4

### EL LABERINTO DE LAS DECISIONES

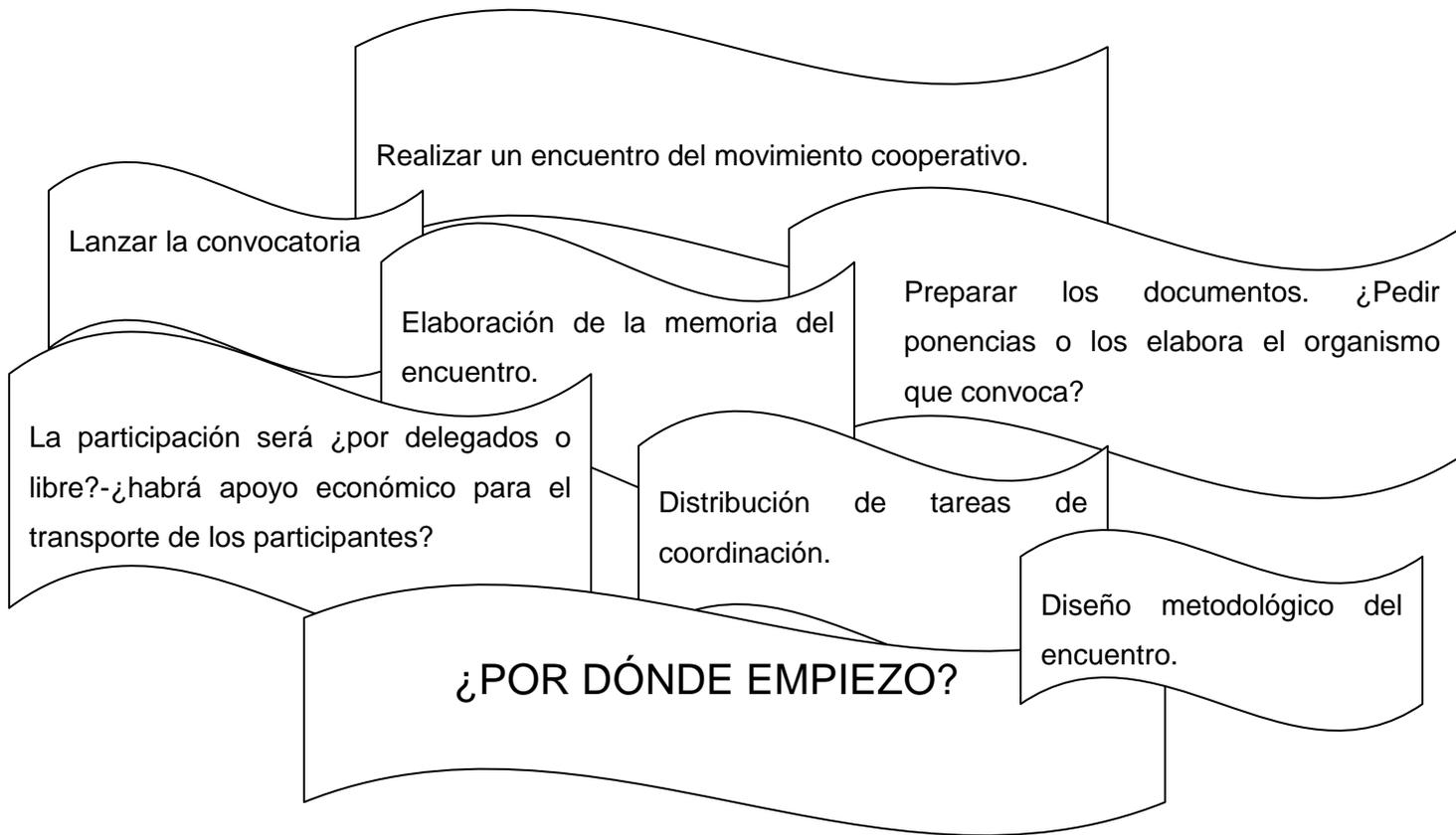
- Objetivo: ejercitarse en la toma de decisiones en los diferentes momentos por los que atraviesa un proyecto cooperativo.
- Contenido: esta técnica está basada en la recuperación de la lógica del juego de los laberintos que todo hemos jugado alguna vez.

La idea básica es tratar de ir encontrando una ruta correcta entre varias posibilidades opcionales. Estas opciones se van presentando al jugador a medida que va avanzando en el laberinto; al ir encontrando las opciones correctas (cuando hay paso) se hace posible llegar a la meta final.

En los procesos organizativos, a menudo nos encontramos en situaciones similares, por ejemplo: cuando tenemos una meta definida (en base a las necesidades concretas) pero necesitamos tener claro el mejor camino para lograrla, estableciendo una secuencia de acciones, trámites, decisiones, procedimientos, etc.

- Preparación: antes de proponer esta técnica a los participantes, se requiere una preparación por parte del equipo coordinador, quienes deberán plantear un problema a resolver (una meta a alcanzar o una acción a llevar a cabo) así como las diferentes tareas y pasos alternativos para lograr el fin propuesto.

## POR EJEMPLO



Todas estas tareas o decisiones a tomar se anotan en tarjetas que se presentarán a los equipos participantes como opciones posibles en el laberinto.

Esas tarjetas se pegan con cinta adhesiva sobre el laberinto, de tal manera que solamente las opciones correctas permiten el paso: las opciones incorrectas están cubriendo tramos cortados (o cerrados) por las cuales no será posible seguir avanzando.

- Desarrollo: el colectivo se organiza en grupos de 6 o 7 participantes y a cada equipo se le entrega un laberinto para su resolución.

En cada tramo del laberinto, los participantes encontrarán varias alternativas sobre las cuales tendrán que decir. Siguiendo con nuestro ejemplo del encuentro del movimiento cooperativo, al inicio del laberinto, el grupo podría encontrarse con las siguientes opciones:



El equipo tendrá que discutir sobre cuál de las tres acciones es más lógico realizar primero: si después de la reflexión deciden a favor de la tarjeta “lanzar la convocatoria”, procederán a despegarla del laberinto y encontrar el camino ininterrumpido: es decir, que la decisión fue equivocada. Únicamente debajo de las opciones “correctas” hay paso, como puede verse en el dibujo, a través de la tarjeta que dice “definir los objetivos del encuentro”.

De esta manera, el grupo irá encontrando la secuencia lógica de las actividades a realizar para alcanzar la meta propuesta.

- Recomendaciones: compartir el plenario las discusiones realizadas en los grupos. Hay que evitar que el laberinto se resuelva “adivinando”, es mucho más educativo una “equivocación” en el juego que permita confrontar diferentes puntos de vista, que una resolución sin errores lograda con ayuda de la suerte.

Por ejemplo:

- Se pueden usar marcadores de diferentes colores para señalar la “ruta correcta” de los diferentes intentos fallidos. Esto ayuda a cotejar en el plenario los puntos críticos de la secuencia planeada.
- En el reverso de las tarjetas equivocadas, se puede escribir alguna orientación o explicación sobre el fallo cometido.
- Tratar de dilucidar si los errores cometidos se deben a incoherencias en la lógica del proceso o a discrepancias en los criterios para tomar la decisión.

# ANEXO N° 11

## ACTIVIDAD DIDACTICA N° 5

### LA GENTE PIDE...

- Objetivo: analizar la importancia de colaboración dentro de un grupo u organización. El papel del dirigente o líder de la cooperativa.
  
- Desarrollo:
  - 1) Se forman dos o más grupos. Cada grupo nombra a su dirigente.
  - 2) El que coordina va a pedir una serie de objetos personales que tengan los participantes o se encuentren en el lugar donde estén reunidos.  
Quien coordina debe señalar un lugar fijo donde se coloquen los objetos de cada grupo.
  - 3) El dirigente y el grupo deben conseguir lo que se pide; el dirigente es el que debe entregar el objeto solicitado al coordinador.
  - 4) El coordinador recibe solo el objeto del grupo que llegue primero, los otros no.
  - 5) El grupo que logra entregar más cosas es el que gana.
  - 6) Se decide que grupo fue el ganador y el plenario se colectiviza como trabajo cada grupo y como se comporto su dirigente.
  
- Discusión: se hace una reflexión sobre la colaboración y la coordinación en el trabajo colectivo. Permite analizar el papel del dirigente, su función e importancia.