



*Comisión Técnica Asesora
Convenio de Cooperación Institucional
APAM/FHyCS*

**¿QUÉ ES EL MERCADO CONSIGNATARIO
DE YERBA MATE?**

¿Cuál es la importancia socio económica de la Yerba Mate en Misiones?

La provincia de Misiones tiene un millón de habitantes: el 30% es población rural asentada en las chacras. De las 28 mil explotaciones agropecuarias registradas por el Censo 2002, el 60% son yerbateras y diseminadas por todo el territorio provincial. Más del 80% de éstas, son explotaciones no mayores de 10 hectáreas con características de minifundio y agricultura familiar. Suman alrededor de 20 mil también los trabajadores que se movilizan año a año para la cosecha de yerba, que sigue siendo manual por las dificultades técnicas para su mecanización. De las 700 mil hectáreas implantadas en la provincia con forestación y producción agrícola, cerca de 200.000 están plantadas con Yerba. La producción industrial yerbatera es la tercera en importancia económica en Misiones, después de la construcción y la foresto industria. La comercialización final de la Yerba Mate Elaborada está oligopolizada en 10 empresas que se distribuyen alrededor del 90% del mercado, y de éstas, sólo las 3 más grandes concentran el 50% de las ventas.



Por los requerimientos de suelo y clima, el cultivo está limitado en el país a la provincia de Misiones (90%) y el norte de Corrientes (10%). La producción mundial es del orden de las 500 mil toneladas anuales y está circunscripta a la región argentina mencionada, al sur de Brasil y a Paraguay. Argentina es el principal productor del mundo. Es además el mayor consumidor con unas 250 mil toneladas por año (el 85% de la producción nacional va a ese mercado interno). El resto se exporta a países vecinos y a un mercado de ultramar en Medio Oriente (Siria y Líbano).



¿Qué es el MERCADO CONSIGNATARIO?

Este mercado funcionó desde 1936 -en el marco de la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM) – hasta el decreto desregulatorio Menem-Cavallo de 1991. O sea, fueron 55 años de funcionamiento y de experiencia en la regulación de la actividad yerbatera, que dependiendo de la política de cada momento generaron trabajo, prosperidad rural y comunal, industrialización, desarrollo tecnológico y progreso social en todo el territorio de la Provincia de Misiones.

Y a la vez hubo momentos de serias dificultades, quedando demostrado que no son los organismos o mecanismos por sí mismos los que solucionan los problemas, sino la decisión política de hacerlos operar en un sentido u otro. De ahí la importancia estratégica de que los integrantes del Directorio de ese Mercado Consignatario, sean genuinos representantes del sector productivo al que pretende apoyar.

El Mercado Consignatario es un mecanismo permanente de financiación de la yerba mate canchada (hoja verde que pasó por un proceso industrial de secanza). La financiación está a cargo de bancos u otra entidad financiera pública o privada. A través de este mecanismo, el productor deja su yerba canchada en consignación en los depósitos habilitados por el Mercado Consignatario.

Recibe un certificado del Mercado y con ese comprobante prenda el valor de su yerba al precio oficial, en la entidad financiera que trabaja con el Mercado Consignatario a ese efecto. El productor recibe así, casi en simultáneo con la cosecha, el 80% del valor de su yerba.

Luego del período de estacionamiento correspondiente, el Mercado Consignatario vende esa producción de yerba canchada, a los precios oficiales o al precio de mercado - el que convenga-, a los molinos elaboradores del producto final empaquetado. El Mercado Consignatario hace la liquidación correspondiente, descuenta los gastos, devuelve al banco o entidad financiera el crédito prendario que obtuvo en su momento el productor, y si queda algún remanente le

paga al productor titular de la Yerba esa diferencia..

El productor que consignó su yerba tuvo entonces un anticipo por el equivalente al 80% del valor de su producto casi en simultáneo con el momento de entregar su yerba al secadero. Y recibe más adelante, una liquidación final del producido por la

venta de su yerba a los molinos, deducidos los costos de toda la operación así como los intereses y la amortización del préstamo prendario.

Este mecanismo permite el almacenamiento de la yerba y el cobro en forma directa por el productor. Evita la especulación por parte del sector más poderoso de la cadena comercial que son los grandes molinos (las mayores 5 empresas concentran el 52% del mercado: eso equivale a 140 millones de kilos anuales que a \$5/Kg. equivalen \$700.000.000, lo que hace un promedio de un volumen de ventas de \$140.000.000 por empresa.) A su vez permite establecer un stock de almacenamiento de yerba que abastecerá al mercado según la necesidad. Evitando lo que ocurre hoy que ante la negociación individual de cada productor, los plazos de pago se alargan y los precios oficiales no se respetan. Consideremos que un productor promedio cosecha 30.000 kilos de hoja verde, lo que hace unos 10.000 kilos de canchada que equivalen al precio oficial (\$2/Kg.) a \$20.000 por año)

Permitiría a la vez manejar un stock de intervención en el mercado para sostener los precios de la yerba y



permitir aplicar otras políticas como la limitación de plantaciones en los niveles más concentrados y la cupificación de la cosecha en el mismo sentido. (Ver Esquema de Funcionamiento).

¿Por qué consignatario y no concentrador?

Porque el productor continúa siendo dueño de su Yerba hasta la venta. Hace secar su hoja verde en el secadero y de allí va a depósito para su estacionamiento y posterior venta; autorizando especialmente al Mercado Consignatario a efectuar operaciones por su cuenta y orden.

Sobre el volumen de kilos de hoja verde que el productor acredita en la balanza del secadero, se determina el volumen de yerba canchada resultante (aproximadamente una relación de 1 kilo de canchada - secada por 3 kilos de hoja verde).

Del secadero la yerba va al DEPÓSITO HABILITADO por el MERCADO CONSIGNATARIO y el productor obtiene un comprobante que acredita que tiene ese volumen de yerba dispuesta a consignarla en el MERCADO.

Con ese comprobante el productor se presenta en el Banco Nación u otra entidad financiera, y prenda su yerba (quedando la misma en depósito del Mercado Consignatario como garantía), por lo que obtiene un porcentaje (80 %) del valor al precio fijado por el INYM para la yerba canchada (actualmente en \$2).

Anteriormente a este precio se le denominaba costo "conjetural", dejando en evidencia que era un anticipo sobre el precio definitivo al que se

vende finalmente la yerba.

Ese circuito le permitiría al productor hacerse con el 80 % de la plata de su cosecha en un lapso de 15 a 20 días. (Hoy está recibiendo cheques a 180 días y a valores que representan la mitad del precio de ley).

Habría que determinar que los productores autorizados a operar con el Mercado Consignatario, son aquellos cuya producción no supera un cierto nivel (60 mil kilos de Hoja Verde anuales), para evitar el aprovechamiento de ese financiamiento por parte de otros sectores de la cadena. Esta información y clasificación es muy sencilla de obtener, con los registros y controles que hoy se dispone en el INYM.

¿Cuáles son los riesgos que tiene este circuito?

Fundamentalmente la SEGURIDAD DEL DEPÓSITO HABILITADO. Riesgos de incendio, de descomposición por exceso de humedad, de maniobras fraudulentas como adulteración, hurto, etc. Es decir, hay un costo en contratación de seguros para garantizarle al BANCO NACION u otra entidad, la recuperación del valor adelantado mediante la prenda de la yerba al productor.

¿Cuáles son los costos del mecanismo?

Está el COSTO FINANCIERO, cotizado en la tasa de interés que cobrará el BANCO NACION por el adelanto del valor. O lo que es lo mismo visto desde otro lugar, el costo financiero de mantener "en estacionamiento" hasta la venta, el capital representado por el stock de yerba canchada. Estamos hablando

de unos 300 millones de kilos de hoja verde, equivalentes a 100 millones de kilos de yerba canchada, lo que implicaría un capital de \$160 millones (80% del valor oficial actual) distribuido a lo largo del año, ya que la yerba mate se consume regularmente en todos los meses del año, y se cosecha principalmente de marzo a octubre. Son alrededor de \$20 millones mensuales.

Es de esperar que los grandes molinos que tienen el 80% del mercado de ventas, recién compren al MERCADO CONSIGNATARIO cuando se les acabe el stock de la yerba cosechada de las plantaciones propias, obligando al productor a asumir el costo financiero de la "espera".

OTRA ALTERNATIVA

Para evitar el costo de la espera hasta la venta del producto y su liquidación al productor, se tendría que obtener un subsidio proveniente del estado para abaratar el costo del financiamiento.

De la manera propuesta se establecería un poder de absorción por parte del Mercado Consignatario a un precio base que operaría en los hechos como precio sostén, debajo del cual no convendría realizar operaciones por parte del productor, pues tendría ese precio asegurado en el Mercado Consignatario.

¿Cuáles son los costos administrativos?

Está también el COSTO ADMINISTRATIVO de sostener la estructura del MERCADO CONSIGNATARIO. Esta estructura debería ser muy ágil, más orientada hacia una administra-

ción eficiente de instrumentos técnicos, que a burocratizar el organismo. Habría que pensar en un Gerente General Administrativo, apoyado por un Subgerente de Comercialización/Financiero.

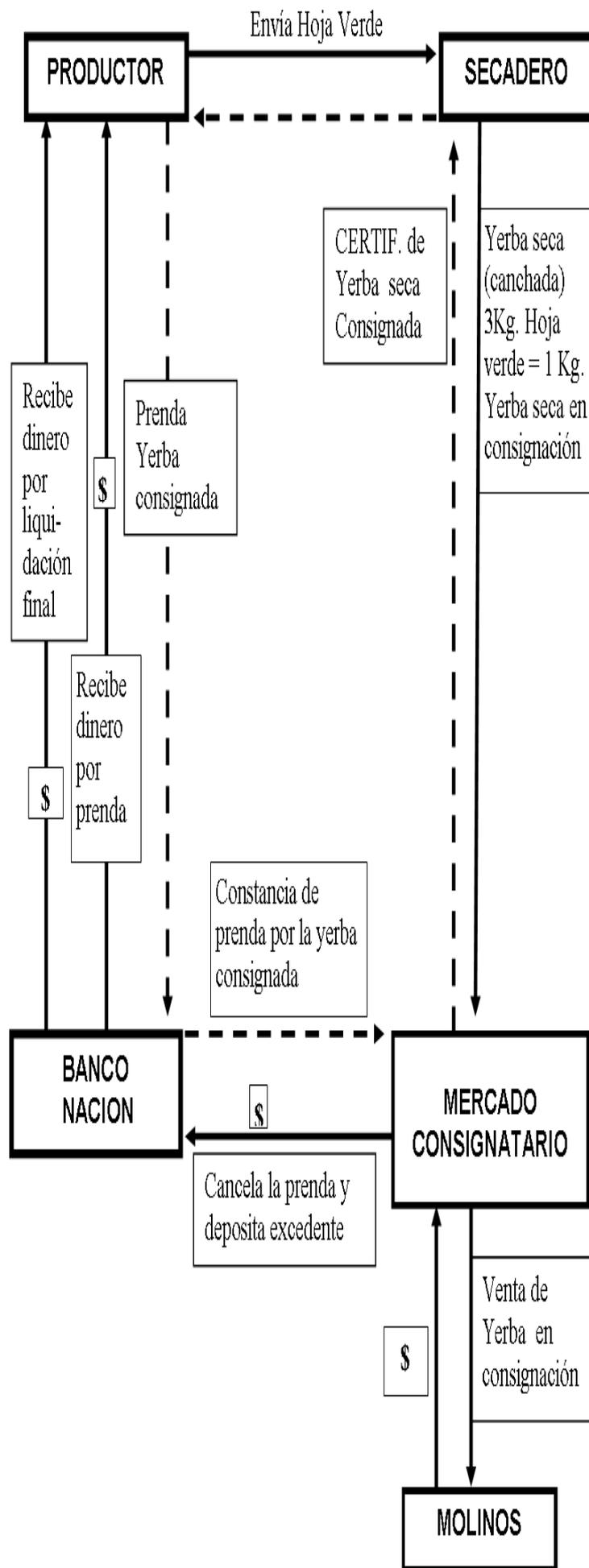
Dos técnicos informáticos/contables Y un plantel de 10 supervisores para toda la región. Unos \$ 45.000 pesos mensuales en sueldos, lo que hace un valor anual del orden de los \$600.000.

Más otros \$200.000 anuales en gastos e insumos, estaríamos hablando de \$800.000 por año (por cada 1 centavo que se incremente la tasa de fiscalización, tenemos una recaudación adicional de \$ 2.000.000 anuales, considerando que salen de molino "fiscalizados" unos 200 millones de kilos de yerba por año).

Caso contrario operar con los fondos actualmente obtenidos por la tasa actual, apuntando a su utilización eficiente. Y apoyarse en la actual estructura del INYM. (Cálculos estimativos)

¿Por qué no alcanza con el esquema de TRAZABILIDAD y es necesario complementarlo con el MERCADO CONSIGNATARIO?

El sistema de TRAZABILIDAD apunta a transparentar e informatizar todo el circuito de Yerba Mate desde que entra al Secadero, a través de BALANZAS INVOLABLES que están ON LINE en todo el sistema. Cuando entra un camión con Hoja Verde al secadero, se pesa, se expide un comprobante de los kilos de hoja verde ingresados, y eso queda registrado automáticamente en todo el sistema.



Le serviría al productor para reclamar el precio oficial de ese volumen de Yerba Hoja Verde vendido o denunciar en caso de que no se cumpla.

No garantiza tiempos de pago, es decir, los plazos de financiamiento para el productor siguen siendo una decisión entre partes con desigual poder económico y capacidad financiera. O sea, le harán financiar al productor el tiempo que demore el estacionamiento y venta del producto.

Tampoco garantiza que parte de la Hoja Verde que entra al secadero ingrese por vías alternativas a la BALANZA y se pacte con otros precios por fuera del sistema.

O sea que para garantizar que efectivamente la HOJA VERDE se blanquee en su totalidad y se pague en tiempo y forma, es necesario complementar la TECNOLOGIA de la



CONSIGNATARIO.

TRAZABILIDAD con el instrumento FINANCIERO y GARANTIA DE PRECIOS que es el MERCADO

¿Qué pasa cuando hay sobreproducción?

Si se produce sobre oferta de HOJA VERDE, no sirve ni la TRAZABILIDAD ni el MERCADO CONSIGNATARIO. Al producirse esa situación, los molinos que monopolizan la cadena de comercialización priorizarán sus propias existencias (un 30% de la materia prima según los datos del INYM). La presión por colocar el resto de la Yerba por parte de la producción, abrirá canales de mercado en negro con caída de precios.

Es decir, además del esquema de control técnico de la TRAZABILIDAD y del esquema financiero y precio sostén del MERCADO CONSIGNATARIO, es necesario complementar



con un monitoreo permanente del mercado final y de las plantaciones, previendo medidas como la PROHIBICIÓN DE NUEVAS PLANTACIONES y la CUPIFICACIÓN DE COSECHAS, estratificando muy precisamente al sector productivo, para evitar afectar los pequeños y medianos productores de yerba, que son la mayoría.

Beca de Investigación CEDIT

Apellido y Nombre del becario:	GARRIDO, Cristian Andrés
Tema:	CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES RURALES DEL NORDESTE DE MISIONES
Director:	OVIEDO, Alejandro
Co-Director:	RODRÍGUEZ, Francisco
Período que se informa:	01/07/08 al 30/09/08.

Informe Trimestral de Actividades

Breve descripción:

1- Objetivos planteados.

Respecto de los objetivos planteados en el plan de trabajo presentado por el becario, y conforme al primer informe de actividades realizadas (1° trimestre), se ha continuado y profundizado la búsqueda de información sobre las estrategias de comercialización adoptadas por las organizaciones rurales del nordeste de Misiones, haciendo especial hincapié en los procesos asociativos y las dificultades que presenta la comercialización conjunta.

2- Descripción de Actividades realizadas para alcanzar los objetivos.

Para el logro de los objetivos planteados se realizaron las siguientes actividades:

a) En el mes de julio se realizaron viajes a la sede de la Unión de Trabajadores Rurales (UTR) localizada en la ciudad de Bernardo de Irigoyen. En estas oportunidades se hicieron entrevistas a miembros del equipo técnico y productores sobre la experiencia de comercialización de lechones realizada en forma conjunta en el mes de diciembre de 2007. Se indagó sobre la participación de los productores, la organización de la faena, las certificaciones, las ventas realizadas en la ciudad de Iguazú y la distribución de los gastos (alquiler de camión con equipo de frío, combustible, chofer, etc.) y beneficios. También se obtuvo información sobre la importancia que tuvo esta actividad para el fortalecimiento de la Organización y el incremento del precio obtenido por los productos en comparación a años anteriores, superior en un 70% al del 2007.

Además, se entrevistó a veterinarios, miembros de la UTR, sobre la forma en que se está organizando la producción de pollos camperos. Al respecto, la organización ha comenzado a producir su propio alimento balanceado, y de esta manera ha logrado disminuir los costos de producción, pudiendo ofrecer el pollo terminado a un precio más competitivo. Los pollitos camperos (INTA) y los componentes del alimento balanceado, son solicitados por los grupos de base en el área de producción de la organización, y se adquieren de forma conjunta. Asimismo se están realizando avances en la planificación la producción de pollos para lograr abastecer el mercado en forma continua. Los volúmenes de producción se mantienen bajos y es necesario mejorar la infraestructura de los criaderos y las instalaciones para producir mayores volúmenes.

b) Durante los meses de julio y agosto se **participó de las reuniones del equipo de voluntariado universitario que colabora con la UTR** en la generación de una *marca comercial* para sus productos cárnicos (pollo y cerdo). Se discutió acerca de la utilidad e importancia de contar con una marca a la hora de competir en el mercado con otras empresas con mayores niveles de eficiencia, especialización y profesionalización de sus áreas funcionales. Se rescata la ventaja de contar con un nombre, imagen o símbolo que diferencie los productos de la organización de productores rurales de los de las demás empresas, y destaque aquellas características que les otorguen ventajas competitivas

Se **colaboró en la organización de talleres** para trabajar la construcción de la marca con productores de la zona de Irigoyen y se sintetizó y adecuó material teórico para el trabajo en los grupos de base.

c) **Se asistió al taller** de "*construcción colectiva de la Marca para los productos de la UTR*", realizado en la ciudad de Bernardo de Irigoyen. En este taller se trabajaron nociones conceptuales básicas sobre la elección de una marca y se dio inicio al proceso de construcción y selección colectiva de la marca para los productos que comercializa la UTR.

Las actividades vinculadas al análisis del proceso de construcción de la marca continuaron durante el mes de septiembre.

d) **Se asistió y participó del taller de comercialización** para técnicos del Programa Social Agropecuario (PSA) realizado en la ciudad de Eldorado. Se aportó material teórico y colaboró en la planificación y coordinación del taller, realizando la síntesis de las producciones grupales y aportes desde la economía social y el desarrollo local, vinculados a las empresas sociales y las dificultades para la producción y comercialización de sus productos.

En este taller, los técnicos compartieron su experiencia de trabajo con productores de distintas zonas de la provincia, y se presentó la sistematización de dos experiencias exitosas: la red cañera (producción de azúcar orgánica) y la cuenca lechera (cooperativa de El Soberbio)

Asimismo se realizó un análisis de las necesidades que presentan las experiencias y emprendimientos llevados adelante por productores rurales para competir en el mercado,

e) **Lectura de materiales** sobre experiencias de comercialización conjunta y selección de marcas realizadas en otros puntos del país y de la región.

f) Se dio inicio al **proceso de desgrabación** de las distintas entrevistas realizadas.

3- Dificultades y obstáculos presentados en el desarrollo de las actividades:

Las dificultades que se presentaron en estos tres meses están relacionadas con que las reuniones convocadas por los integrantes de las organizaciones rurales se realizan distintos días de semana, y debido a que la distancia a recorrer para participar de las mismas obliga a salir al menos con un día de anticipación.

4- Producto obtenido (publicaciones, reportes, patentes, etc.)

Todavía no se elaboraron producciones de este tipo.

Firmas:

Director

Co-Director

Aclaración

Aclaración

Beca de Investigación Categoría Inicial

Convocatoria 2007

INFORME

Silvia Ester Hauser

D.N.I.: 23.990.150

Licenciada en Gestión Educativa

Profesora en Ciencias Económicas



Secretaría de Investigación y Postgrado.

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales- U.Na.M.

Octubre / Año 2008

INFORME

<p>“Estrategias y acciones para la continuidad y egreso en carreras universitarias e inserción en el medio local”. Resolución 196/04.</p>
--

Nombre y apellido de la Becaria: Licenciada y Profesora Silvia Ester Hauser
Investigadora inicial. Categoría V.

Nombre y apellido de el/la Directora/a de Beca: OVIEDO Alejandro Daniel

Proyecto: 16H – 234 “Economía social. Emprendimientos asociativos y educación cooperativa”

PERIODO DEL INFORME: desde **Nov 06** hasta **Oct 2008**

Como parte del Proyecto de Investigación: “Economía social. Emprendimientos asociativos y educación cooperativa”; se desarrollaron las actividades previstas sobre: **“Estrategias y acciones para la continuidad y egreso en carreras universitarias e inserción en el medio local”**. Cuyos resultados se presentan en este informe.

Como eje temático central, se indaga en las **acciones** y políticas, que se llevan a cabo desde la Universidad y otras instituciones del medio, para atenuar la deserción y facilitar la continuidad en las carreras universitarias elegidas, y además posibilitar el egreso de los profesionales y mejorar su **inserción** laboral en el medio local. Se efectuaron diferentes actividades, sin que ello impida la relación entre las tareas y los tiempos. Este trabajo como antecedente retoma los resultados de búsquedas anteriores ya transitados, dando continuidad con mayores certezas en los pasos y decisiones para profundizar esta investigación.

El desarrollo de la temática se organiza en cuatro capítulos específicos:

- 1. Mercado del Trabajo en la Argentina y en el medio local.**
- 2. Reforma de la Ley Federal de Educación.**
- 3. Egreso e inserción laboral.**
- 4. Conclusión y Nuevos Desafíos.**

- 1. Mercado del Trabajo en la Argentina y en el medio local.**

1.1. Tendencias en el Mercado laboral y Nuevo Perfil de la demanda

A partir de las transformaciones a nivel mundial, tanto en el orden científico, tecnológico, político y educacional se han intensificado las necesidades de modificar la formación de profesionales, esto ha obligado a que las instituciones revisen en forma permanente y de manera crítica, sus alcances curriculares para adecuarlos a las demandas del contexto.

Por ello hay que ajustar en forma periódica las competencias, conocimientos, capacidades y habilidades de los egresados para el desempeño profesional y su inserción laboral en el medio local en mejores condiciones. ¹

Existen intensos debates sobre la importancia que le dan los empresarios al rendimiento y capacidad productiva individual al momento de contratar y recompensar a los empleados y además cuáles son las competencias que se necesitan en el mercado laboral.

“La situación de amplio desempleo generalizado también debió haber jugado un papel significativo al facilitar el incremento de los requerimientos educacionales que imponen los empleadores para cubrir las vacantes”.²

Tanto a nivel de teorías como de implementación de políticas educativas, hay diferencias en relación a las competencias que la educación superior debe generar y sobre el papel que desempeñan esas competencias en los procesos de selección y recompensa profesionales.

Estos planteos necesitan de intensos procesos de reflexión y crítica no solo desde el punto de vista científico, sino también desde las políticas públicas para organizar y planificar una educación superior más eficiente y adecuada a las necesidades sociales de la comunidad.

Uno de los problemas que se presenta, consiste en que la mayoría de las veces, la capacidad del recurso humano se mide en cantidad de años de estudio acumulados o máximo nivel de educación alcanzado, sin prestar mucha atención a veces otros adiestramientos indispensables.

1.1.1. Trabajo y Género. Empleo joven

Cada día se hace más difícil en cualquier rubro, la búsqueda y la obtención de trabajo. Y en el caso de los egresados universitarios, la situación se complicaba cuando aspiraban a un empleo relacionado directamente con lo que estudiaron. En algunos casos la especificidad en lo que eligieron y la falta de experiencia representan dificultades para insertarse en el medio laboral local.

En la actualidad se suma la búsqueda masiva de acceso de la mujer al mundo del

¹ www.google.com Perfil Profesional, potencialidades de la inserción laboral y la demanda social: la construcción metodológica de un punto de encuentro a partir del desempeño laboral. Carrera de ingeniería Forestal de la Facultad de Recursos Naturales de la Universidad Nacional de Formosa en el periodo 1984-1999. Formosa. Autor Ing. Miryam Petrona Ayala.

² Beccaria Luis. El Mercado Laboral Argentino luego de la Reformas. Universidad Nacional de General Sarmiento. 2001.

trabajo aunque persiste la diferenciación salarial por género. El trabajo desempeñado por las mujeres va adquiriendo una importancia vital, aunque su contribución varía según la estructura, las necesidades, las costumbres y los valores sociales.

En estudios hechos por la CEPAL (2004), entre el año 1990 y el 2002 la participación laboral de la mujeres en zonas urbanas pasó desde el 38% al 50%,³ marcando diferencias con los países centrales, en América Latina los países con mayores tasa de participación laboral femenina (superior al 50%) son Bolivia, Guatemala, Ecuador, Nicaragua y Paraguay, quienes tienen también los mayores índices de fecundidad y niveles de pobreza con menores niveles de escolaridad y de inversión pública.

En cambio se presentan diferencias en los países con altos índices de escolaridad como Uruguay y Argentina donde la participación femenina en el mercado laboral es inferior al 50%. No obstante resulta elevada comparada con décadas anteriores. Esta situación reviste mayor importancia en la docencia, donde la incorporación de la mujer, es más asidua que en otras profesiones,

La equidad, hace referencia a que cada persona se desarrolle en su total potencialidad y que tenga la oportunidad de validar sus derechos y deberes, sin importar su género. La diferenciación de salarios por género ha disminuido con el transcurso del tiempo, y la mujer ha sabido ganarse su lugar en el mundo del trabajo remunerado.⁴

1.2. Condiciones en los años '90

En la Argentina, las condiciones económicas en los 90 estuvieron ligadas a la aplicación de un modelo económico que implicó medidas de ajuste del Estado, estabilización monetaria a partir del plan de convertibilidad, apertura del mercado, privatización de las empresas públicas y profusión de normas orientadas a flexibilizar el empleo (Filmus, D., 2000a), “la política laboral de los 90, que impulsó las modalidades de contratación temporaria, si bien afectó el funcionamiento del mercado de trabajo, ya que produjo una intensiva utilización de las nuevas contrataciones sustituyéndose a trabajadores estables por temporarios...”⁵

Esta temática merece reflexiones significativas, ya que esta flexibilización del empleo, no detuvo el trabajo desprotegido, pues la ocupación “en negro”, se intensificó en la década del 90. Tampoco colmó las expectativas de la creación de nuevos empleos en plena expansión económica.

Por lo contrario esta circunstancia amplió la brecha en la distribución del ingreso deteriorando aun más el mercado del trabajo. Cabe preguntarse aquí de que manera repercute esto en la educación.

En el contexto de un mercado deterioro del mercado de trabajo “las concepciones que

³ Martínez Franzoni, Juliana. Regímenes de Bienestar en América Latina. Revista Centro Americana de Ciencias Sociales de la FLACSO, 2005 Vo. 4 N° 2.

⁴ www.google.com Mella, Verónica. Inserción Laboral de la Mujer: introduciendo cambios socioculturales y económicos.

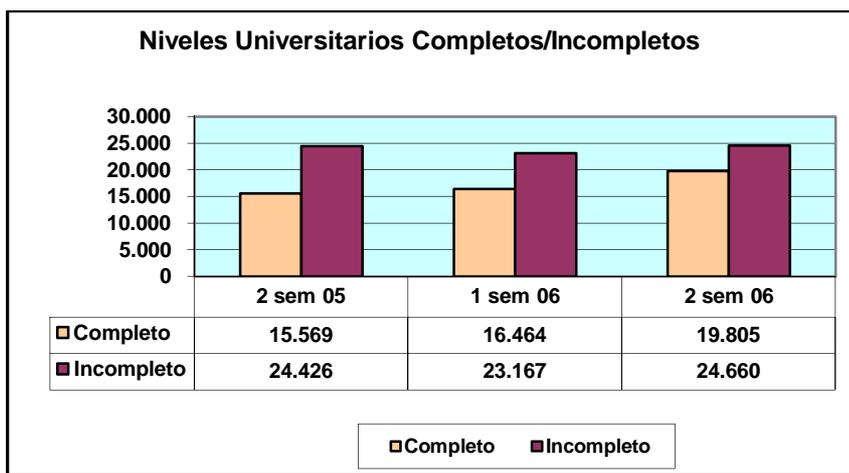
⁵ www.google.com López, Néstor. Educación y Equidad. Algunos aporte desde la noción de educabilidad

sostuvieron que, la nueva inserción en la economía globalizada iban a generar condiciones de competitividad sistémica (CEPAL-UNESCO 1992), forzando una mejora fuerte y generalizada de la calificación del conjunto de la fuerza laboral, que no se vieron reflejadas en la realidad” (Filmus, D., 2000a:39). Teniendo como sustento estas condiciones aparecieron distintos tipos de demanda hacia el Sistema Educativo. La primera se fundamenta en la necesidad de un sector de pequeñas empresas modernizadas, que demandan una formación acorde con los nuevos modelos de organización del trabajo, mano de obra entrenada para la polifuncionalidad, la creatividad, el manejo de códigos abstractos, del lenguaje y la comunicación, la informática, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y al aprendizaje permanente.⁶

También “el Estado Nacional a través de las políticas sociales está tratando de resolver la problemática de la desocupación y la exclusión, prioritariamente las de los jóvenes y de jefes y jefas de hogar, instrumentando líneas de financiamiento para la conformación de emprendimientos productivos, comunitarios y/o laborales ligados al desarrollo local, es decir, experiencias asociativas y solidarias que conlleven el aprendizaje de oficios, la valoración del trabajo conjunto y activación del capital social; el desarrollo de actitudes participativas y la mejora en la calidad de vida”.⁷

1.3. Aproximaciones a la temática y conceptos claves

Para aproximarnos a la temática a indagar, es pertinente ilustrar con algunos datos estadísticos proporcionados por el Instituto Provincial de Estadística y Censo, los registros de los estudios que completan los estudios superiores y aquellos que no terminan sus carreras superiores/universitarias.



Los datos estadísticos reflejan que el acceso y culminación de los niveles de educación superior y universitaria se incrementaron en los últimos años en la provincia de 15.569 (segundo semestre 2005), 16.464 (primer semestre 2006) y 19.804 (segundo semestre 2006). Es de suponer que esta tendencia continuará, pues las exigencias de competencias son cada

⁶ www.google.com Filmus, Daniel y Sendón, Alejandra. A LA DERIVA: TRAYECTORIAS DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA MEDIA EN LA TRANSICIÓN HACIA LA INSERCIÓN LABORAL. Aset. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Año 2007.

⁷ Profesor Cristian Garrido. Este aporte del Profesor se incorpora a efectos de señalar otras áreas posibles de inserción laboral de los egresados del Profesorado por su pertinencia en la formación.

vez más específicas. Esto se explicaría por el interés de culminar los estudios universitarios, como una posibilidad más de mejorar la calidad de vida. Pero también en los gráficos se puede detectar que, un gran número de estudiantes que ingresan a las carreras superiores, no culminan sus estudios.

Siguiendo el rumbo delineado para este trabajo, es necesario precisar conceptos claves que orientan el desarrollo del mismo, entre ellos el concepto de **estrategia** que se utiliza en esta investigación en referencia a la toma de decisiones en el procesos de aprendizaje donde el estudiante construye y recupera los conocimientos requeridos para cumplimentar determinados objetivos, con secuencias integradas de procedimientos o actividades que activan el proceso de producción, adquisición y la utilización de la información.

Las instituciones educativas también desarrollan estrategias para garantizar la calidad de los aprendizajes, proyectando un recorrido transformador que despliegue diversas estrategias didácticas y pedagógicas entre ellas, políticas para posibilitar la **continuidad**, que sería alcanzar el dominio de las competencias y los saberes correspondientes a ejes temáticos del Plan de estudios de la carrera, en los tiempos previstos.

Teniendo en cuenta la perspectiva de los propios estudiantes y egresados es importante comprender sus motivaciones, que se puede definir como: “El estudio sistemático de la motivación humana ha tenido que asumir el hecho de que nuestro sentido subjetivo de la intención es un índice incierto de nuestra conducta. Muchas conductas presentan una organización intencional que puede ser identificada favorablemente por el observador, cuando la propia persona no puede registrar o inferir la intención”.⁸

Además, motivación es como el conjunto de procesos que impulsan, en este caso a los estudiantes a realizar y ponderar una determinada actividad; dirigiendo sus estudios académicos y científicos hacia metas precisas, inspirada en necesidades y en deseo de satisfacerlas. En este recorrido universitario los estudiantes motivados serían aquellos que responsable y activamente participaron de la elección en la orientación seguida; o aquellos más perseverantes en vencer las dificultades que se presentan en distintos Espacios Curriculares; y aquellos atentos a las estrategias de la institución para aprovecharlas como oportunidad. Esto es importante porque “explica” las motivaciones presentes en aquellos “exitosos” que continuaron.

El paso siguiente es la reflexión en relación a la **inserción** laboral de los egresados de educación superior que consiste en un seguimiento a personas que buscan incorporarse en el mercado laboral, recurriendo a su formación técnica profesional superior entendida como la incorporación al mundo del trabajo, que permite a la persona acceder a ingresos económicos, pero también facilita el acceso a diferentes esferas, “profesional, política y cultural” que permiten su relación personal al mismo tiempo que su inclusión social..⁹ También es un término que se asocia al concepto de transición, de la formación educativa al trabajo, de la juventud a la

⁸ DICCIONARIO DE CIENCIA SOCIALES

⁹ Publicidad. Canal Solidario.org. Comunicación para el cambio social. Inserción laboral. Guías temáticas. Internet.

vida adulta.¹⁰

1.4. Condiciones actuales en Misiones – Posadas

En el tránsito por la Facultad muchos estudiantes abandonan sus estudios, otros los interrumpen y muchos los prolongan más allá de los tiempos previstos. Es posible inferir que esta situación tiene multiplicidad de causas, entre las que se puede mencionar: las dificultades socioeconómicas y dificultades para cumplir los requisitos académicos y pedagógicos.

La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, no es ajena a los condicionamientos externos que hacen a la vida social y cultural derivados de la implementación neoliberal desde la década del noventa. Como lo manifestaron en varias ocasiones las autoridades de la Facultad, es necesario gestionar acciones, para atender la matrícula masiva de una población estudiantil con crecientes carencias socioeconómicas.

En este sentido es necesario aclarar que, en relación al acceso a la educación universitaria, hay mucho camino que recorrer, pues de los 390 mil alumnos matriculados en la escuela primaria y secundaria de la provincia de Misiones, sólo se matriculan 20 mil en la Universidad.¹¹ Esto también evidencia un contexto de exclusión social de pobreza y desocupación, que dificulta a numerosos jóvenes el acceso a niveles de educación que la sociedad demanda. La institución percibe esto como un grave problema político – académico y trata de resolverlo mediante líneas de retención: implementación de espacios curriculares comunes, uso más eficiente de los recursos para poder atender esta problemática.¹²

En general, las instituciones de educación superior de la región, carecen de políticas que promuevan la inserción de los jóvenes egresados en nuevos puestos de trabajo, quienes en algunos casos no egresan con herramientas adecuadas o con aquellas requeridas por el medio local.

¹⁰ www.injuve.mtas.es/injuve/contenidos.downloadatt.action

¹¹ Datos proporcionados por el Sector Estadístico del Rectorado. U.Na.M. Año 2008.

¹² Indagación realizada con motivo de la Tesis de la Licenciatura en Gestión Educativa de la Profesora Silvia Hauser. Denominada "Estrategias y Motivaciones que contribuyen a la permanencia de los estudiantes ingresantes en el 2002 del Profesorado en Ciencias Económicas de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. U.Na.M." Director de la misma Magister Alejandro Oviedo.

2. Reforma de la Ley Federal de Educación.

2.1. La Educación y su Marco Legal

En la República Argentina se inicia en 1993 un proceso de cambio en la estructura del sistema educativo. El mismo se legaliza cuando el Congreso Argentino sanciona la denominada Ley Federal de Educación, (promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional bajo el número 24.195).

El análisis la legislación educativa en nuestro país se apoya en tres instrumentos:

- La Ley 24.049 de Transferencia o Federalización de la educación (votada 1992).
- La Ley 24.195, Federal de Educación (Abril 1993 – 2006); y
- La Ley 24.521 de Educación Superior, que legisla la enseñanza superior y universitaria.
- La Nueva Ley de Educación Nacional (28 de Diciembre 2006).

2.2. Ley Federal de Educación

La Ley Federal 24.195 reemplazó el esquema de enseñanza primaria y secundaria por E.G.B. (Educación General Básica) y Polimodal. Cabe aclarar que la implementación de este sistema educativo no fue homogénea en todo el país, hay jurisdicciones como la Ciudad de Buenos Aires, en la que no se aplicó, o en Córdoba y Corrientes que se cumple con características provinciales.

No obstante la Ley Federal, no hace referencia a la educación como un derecho, según lo establece la Constitución Nacional, ya que la considera como un bien social y de responsabilidad común, es decir, la educación como bien personal de los habitantes, La duda que surge es ¿Sigue siendo el Estado el principal responsable de la educación?

La ley 24.195, no niega esa responsabilidad, pues reafirma que el Estado debe fijar y controlar el cumplimiento de la política educativa, garantizando el acceso y continuidad en el Sistema Educativo a toda la población, asegurando la gratuidad de los servicios y la igualdad de oportunidades a través de medidas compensatorias, también asegurando el nivel universitario de gestión estatal con el financiamiento y aplicación de los principios de gratuidad y equidad.

Estas declaraciones de responsabilidad del Estado, son un tanto contradictorias, con relación a la definición que le dan a la educación, y más aún en relación con la realidad que vivimos.

Desde un análisis crítico, parece que la finalidad teórica es construir un modelo que prediga la modalidad de distribución del bien Educación, intentando explicar las formas sociales de la distribución de los saberes procesados en la institución educativa. Esa mirada distributiva confronta con la realidad: el primer ejemplo es en relación con los recursos existentes en cada institución, las condiciones generales de trabajo, las falencias edilicias y sanitarias, la falta de

recursos didácticos y libros de textos.

Actualmente el discurso del gobierno insinúa que el caos en la educación y políticas neoliberales son las que provocaron la desigualdad del sistema, sin realizar un profundo análisis de la situación y sin tener en cuenta que la historia se inicia con la Ley de Transferencia de las Escuelas Nacionales, a las Provincias, quedando en sus manos recursos escasos para implementarla.

Así mismo, una reforma educativa de tal magnitud, debió precisar un proceso de capacitación e incorporación por parte del personal docente de las nuevas tendencias pedagógicas, los nuevos métodos, etcétera.

A pesar de las declaraciones a favor de la igualdad de oportunidades educativas, estamos frente a un proceso donde algunos sectores deciden sobre los modelos de educación del que supuestamente participan todos los miembros de la sociedad.

La Ley de Transformación Educativa fue elaborada e implementada sin una investigación exhaustiva de la realidad educativa y, sin la participación de los docentes. Fue elaborada y aprobada apresuradamente por los integrantes del poder político, sin consultar a especialistas.

Somos conscientes que la sociedad y la cultura viven un proceso de transición en el que conviven conflictivamente paradigmas que van perdiendo vigencia con otros que se construyen aceleradamente, en un mundo donde los cambios ocurren de manera vertiginosa. En este contexto era necesario que se produjeran cambios en la educación Argentina tendientes a satisfacer las necesidades existentes. Pero, los interrogantes que surgen son ¿La educación argentina ha cambiado?, ¿Cómo fue ese cambio?, ¿Cuáles son los problemas aún pendientes?

Una de las respuestas, es que el cambio, fue forzado y las instituciones se encuentran frente a una realidad que se parece muy poco a lo que establece la reforma (mayor obligatoriedad, aumento de ingresantes al sistema educativo, incorporación de asignaturas, más posibilidad de trabajo, igualdad de posibilidades y oportunidades). Pero el sistema educativo en la práctica evidencia cierres de cursos, despido de profesores y los que quedaron debieron dictar nuevos espacios curriculares sin la capacitación necesaria.

No se puede implementar un proyecto educativo que no cuente con la participación activa de los trabajadores de la educación.

Estas circunstancias se reiteran cuando se analizan los objetivos y fines de la Educación Superior – Universitaria, donde haciendo historia se puede decir, que los cambios se inician promoviendo mayor autonomía, democratizando el acceso a estos estudios, abogando por presupuestos más elevados que permitan la incorporación de los sectores postergados de la sociedad. Estos postulados de excelencia y cobertura más amplia, son muy difíciles de concretar, con un presupuesto económico – financiero cada vez más reducido, y donde la

masividad atenta contra los principios de calidad en la formación científica que se pretende alcanzar en este nivel.

2.3. Ley Superior de Educación

La Ley de Educación Superior 24.521, Proyecto del Poder Ejecutivo, considerado y aprobado con modificaciones por la Cámara de Diputados en la sesión del 7 de junio de 1995 (D. ses. Dip. 1995) y por el Senado en la sesión del 20 de julio de 1995 (D. ses. Sen. 1995). Establece en su capítulo referente a Disposiciones Preliminares que rigen a todas las Instituciones de Formación Superior, sean universitarias o no, nacionales o provinciales, que le cabe al Estado la responsabilidad en la prestación del servicio.

En su artículo tercero, sobre los fines y objetivos, expresa lo siguiente: “La educación superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático”.

En su artículo cuarto: “Son objetivos de la educación superior, además de los que establece la ley 24.195 en sus artículos 5º, 6º, 19 y 22:

- a) Formar científicos, profesionales y técnicos, que se caractericen por la solidez de su formación y por su compromiso con la sociedad de la que forman parte;
- b) Preparar para el ejercicio de la docencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo;
- c) Promover el desarrollo de la investigación y las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación;
- d) Garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema (...)¹³

Con respecto al ingreso al nivel universitario la presente Ley en su artículo séptimo establece que: “Para ingresar como alumno a las instituciones de nivel superior, se debe haber aprobado el nivel medio o el ciclo polimodal de enseñanza. Excepcionalmente, los mayores de 25 años que no reúnan esa condición, podrán ingresar siempre que demuestren, a través de las evaluaciones que las provincias, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires o las universidades en su caso establezcan, que tienen preparación y/o experiencia laboral acorde con los estudios que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente. Y en su artículo décimo tercero establece que: los estudiantes de las instituciones estatales de educación superior tienen derecho: al acceso al sistema sin discriminaciones de ninguna naturaleza...

¹³ Ley de Educación Superior Decreto 24521/95 del Poder Ejecutivo Nacional. Buenos Aires, 20 de Julio de 1995.

El contenido de los artículos cincuenta y cincuenta y ocho merecen una reflexión más profunda, que hacen a la problemática investigada: “Cada institución dictará normas sobre regularidad en los estudios, que establezcan el rendimiento académico mínimo exigible (...)”; y “Corresponde al Estado nacional asegurar el aporte financiero para el sostenimiento de las instituciones universitarias nacionales, que garantice su normal funcionamiento (...)”¹⁴

Esta expresión de deseo de garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia, y mantener el acceso a los niveles superiores universitarios sin discriminación de ninguna naturaleza, se hace casi imposible, al tener que atender una matrícula masiva de una población estudiantil con enormes carencias socio – económicas y dificultades de aprendizaje; con estructuras de cátedras unipersonales que no permiten al plantel docente investigar y perfeccionarse, para publicar y transferir conocimientos con grupos de estudiantes en cantidades pedagógicamente aceptables.

Si se tiene en cuenta, que las políticas participativas en educación superior, de gestión estatal, son claves para afianzar el desarrollo humano y la igualdad social, es primordial para su crecimiento y progreso, no restringir su acceso a pesar de todas las dificultades y problemáticas que presentan, e implementar políticas de inserción laboral, acorde con las capacidades adquiridas.

Sin embargo, no es suficiente declamar el libre y gratuito acceso a la universidad, si no se logra garantizar la continuidad y más tarde la calidad de los estudiantes que egresan, pues, allí es donde se proyecta el cambio y transformación de la sociedad que la sustenta, con lineamientos que apoyen una gestión que colabore en la búsqueda de la equidad educativa.

Considerando que en nuestra región, la movilidad social en busca de la igualdad de oportunidades, está orientada a la formación universitaria, es necesario implementar acciones y proyectos que den lugar a obtener un rendimiento académico de calidad apoyando su **continuidad e inserción** en el sistema, asistiendo con políticas de apoyo que optimicen los procesos de aprendizaje en los primeros años de estudio de la carrera elegida y su seguimiento – acompañamiento en la búsqueda de su inserción laboral.

El conocimiento sigue creando barreras y nos separa; todo está disponible, pero solamente para el que cuenta con recursos económicos. Las diferencias son evidentes entre clases sociales, el analfabetismo funcional no está referido sólo al desconocimiento de determinados códigos, sino a la falta del manejo de las modernas fuentes del conocimiento como son, entre otras, las computadoras y el dominio de idiomas.

La continuidad y su inserción laboral en el medio, es un fenómeno complejo y dinámico en la que se entrelazan cuestiones de índole individual, familiar, institucional y otras que atañen al desempeño de los estudiantes. Ello requiere un análisis integral que abarque la comprensión de la multiplicidad de causas que la posibilitan y que se refuerzan mutuamente. En muchos casos, docentes y autoridades educativas se ven desbordados por los requerimientos de la

14 Idem.

situación, y además a veces carecen de herramientas teóricas y metodológicas para hacer frente a realidades tan críticas. Esto suele provocar una gran frustración.

En un documento la UNESCO: declara que la misión de la educación superior es "Contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad"¹⁵. Esto significa trabajar conjuntamente tres áreas: capacitación profesional, preocupación por el ambiente a corto y largo plazo y búsqueda de una sociedad mejor.

La educación superior en nuestro país ha tenido un desarrollo heterogéneo y disperso, con una gran expansión tanto en la demanda como en la oferta de carreras y títulos, a veces, desarticulados entre sí que dio como resultado un sistema confuso.

Se reconoce que las instituciones de educación superior, sobre todo las universidades, ha cumplido con su responsabilidad de monitorear la evolución de la sociedad e impulsar los adelantos tecnológicos, dentro de las grandes conmociones políticas y sociales.

Pero en los últimos años, un nuevo paradigma ha surgido en relación a la función de la educación superior. Ya no solo busca el conocimiento por el conocimiento en sí mismo, sino que debe servir a la sociedad y además su función crítica tendrá que evaluar y respaldar el desarrollo económico y su inserción laboral estable, para mejorar la condición de vida de toda la población.

Siguiendo esta línea "En el siglo XXI la educación superior no sólo tendrá que ser pertinente sino que, además, esa pertinencia será juzgada en términos de productos, de la contribución que la educación superior haga al desempeño de la economía nacional y, a través de ello, del mejoramiento de las condiciones de vida. Si bien es de prever que surgirán de todos los bandos argumentos de distinto peso y coherencia que señalarán las limitaciones de este enfoque pragmático, se supone aquí, además, que no habrá argumento o justificación alguna que tenga un peso semejante. La pertinencia tendrá que ser demostrada, no una vez sino continuamente. Los imperativos económicos barrerán con todos lo que se les oponga y si las universidades no se adaptan, se las dejará de lado".¹⁶ (La Haya, 1991)

"Las universidades del mañana establecerán muchos y distintos tipos de vinculaciones con la sociedad que las circunda. El mérito que se les asigne dependerá cada vez más de su "conectividad" al sistema distribuido de producción de conocimiento y a su pertinencia según lo determine la eficacia con que utilizan los recursos de este sistema".¹⁷

Le cabe al Estado velar por un desarrollo coherente a los nuevos lineamientos que se perfilan para la educación superior en el inicio del siglo XXI, así lo proclama la Ley Nacional de Educación Superior 24.521 en sus artículos:

Artículo 2: El Estado, al que le cabe responsabilidad indelegable en la prestación del

15 Blanco José Luis Palacios. "Educar con valor: El desafío de la educación superior. UNESCO: Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción". PRIMERA EDICIÓN Febrero de 2004

16 Gibbons Michael. Secretario General. Association of Commonwealth universities. Pertinencia de la educación superior en le siglo XXI.

17 Idem

servicio de educación superior de carácter público, reconoce y garantiza el derecho a cumplir con ese nivel de la enseñanza a todos aquellos que quieran hacerlo y cuenten con la formación y capacidad requeridas.¹⁸

Artículo 3: La educación superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático.

Las universidades siguen ostentando el papel privilegiado de ser el sistema de mayor producción del conocimiento, pero sus estructuras deberán ser más flexibles para satisfacer las demandas cada vez más especializadas de una población estudiantil muy numerosa y de una sociedad muy compleja.

“El pensamiento Neoconservador, limita el papel de nuestros países y universidades públicas, al uso del conocimiento disponible, niega el derecho de producir nuevos conocimientos y se espera que seamos buenos consumidores y no productores de conocimientos”.¹⁹

En los inicios del siglo XXI, se debate una educación en proceso, a lo largo de la vida, y requiere un sistema más flexible, que permita la diversidad de estudios transitando diferentes campos del saber o entre una experiencia profesional y un regreso a la universidad.

2.4. Nueva Ley de Educación Nacional

Nuevamente el Ministerio, en el ciclo lectivo 2006, propone discusión amplia y democrática de una futura Ley, pero acorta los tiempos para que este proceso se lleve a cabo. Se bajó la información a las instituciones la semana anterior al receso de invierno, instituyéndose una página Web, para que a fines de agosto se la pueda sancionar. No se puede debatir algo que no se conoce y sin el tiempo para ello.

En dos jornadas completas se discutieron en los colegios una nueva propuesta de la ley de educación con las modificaciones que se pretende implantar en materia educativa.

El gran alcance del cambio que se necesita y la multiplicidad de temas abordados, ponen de manifiesto que no alcanza con dos jornadas de reflexión sino se plantea la necesidad de una discusión más profunda, democrática, colectiva y reflexiva.

El miércoles seis de diciembre se obtiene la media sanción de la mencionada Ley y se eleva para su debate a la Cámara de Diputados, allí pasaron cuarenta oradores y once horas

18 Ley Nacional de Educación Superior Nro. 24.521. Sancionada: 20 de julio de 1995. Promulgada: 7 de agosto de 1995 (Decreto 268/95). Publicada: 10 de agosto de 1995 (Boletín Oficial Nro. 28.204)

19 Badano, María del Rosario y Otros. Jóvenes y Adultos en situación de riesgo Educativo en la Provincia de Entre Ríos. Cuadernos para Hacer y Pensar. Ediciones AGMER. Marzo 2002.

de discurso para ser aprobada por 133 votos contra 34, el día jueves catorce de diciembre de 2006.

La nueva Ley extiende la obligatoriedad de la escolaridad hasta los 13 años, unificando el sistema educativo bajo la denominación escuela primaria y secundaria, establece el estudio obligatorio de un idioma extranjero y una materia dedicada a informática o comunicación. Se crea el Instituto Nacional de Formación Docente y el Estado garantizará gratuitamente la capacitación docente. Se tenderá a la concentración horaria de los profesores de la secundaria, para terminar con docentes taxis.

Sin lugar a dudas la Ley sola no puede cambiar las falencias de la educación sino son acompañadas por un fuerte financiamiento y que contemple mejorar las condiciones de trabajo de los docentes. Si bien la Ley establece como meta para el 2010 destinar el 6% del PBI al presupuesto educativo, no se define como se llegará ni de donde se obtendrá ese porcentaje.

El rol principal y subsidiario del Estado en materia educativa ya habían sido adoptado por el Art. 2 de la Ley Federal que establece "El Estado Nacional tiene la responsabilidad principal e indelegable de fijar y controlar el cumplimiento de la política educativa, tendiente a conformar una sociedad Argentina justa y autónoma, a la vez que es integrada a la región, al continente y al mundo".

2.5. Análisis curricular

Si bien, la muestra analizada es pequeña, y teniendo en cuenta las últimas informaciones públicas, relacionadas con un proyecto en la provincia referente a la titularización masiva de docentes, en muchos establecimientos, sin la culminación de los niveles educativos requeridos por el estatuto, parecerían estar indicando que los certificados educativos han perdido valor para el acceso al mercado del trabajo. Estas contradicciones que nos presenta la realidad que, por un lado exige altos niveles de competencias y capacitaciones permanentes y por otro privilegia la red de relaciones políticas y personales en la posibilidad de inserción y estabilidad laboral.

Dentro de estas contradicciones, la realización y el armado de los antecedentes personales y profesionales para la inscripción en los distintos niveles, significa un trabajo complejo, debido a los diferentes formatos y requisitos exigidos, para la presentación en la universidad, la Junta de Clasificaciones, y/o en las empresas. Estas y otras dificultades cotidianas que enfrentan los actores involucrados, son prioritarias a tener en cuenta por las instituciones, para implementar capacitaciones que brinden herramientas y entrenamiento para estos quehaceres.

3. Egreso e inserción laboral

3.1. Oportunidad y adecuación universitaria

Teniendo en cuenta que en la Universidad de Misiones, los estudios cualitativos sobre el problema²⁰ elegido y la bibliografía pertinente es mínima, la investigación plantea un recorrido inicial exploratorio y puede constituirse en material de base para el diseño de estrategias de investigación e intervención más abarcativas.

En general se puede decir que la **inserción** laboral en el medio local y su relación con la calidad y pertinencia de estudios realizados en la universidad es un tema muy complejo para ser analizado a partir de una muestra acotada. Es por ello que en esta instancia el trabajo se centrará en la transición analizando el acceso al primer trabajo y si este tiene que ver con su formación profesional, es decir si las funciones que desempeña son las previstas en el perfil del título elegido, y de acuerdo a las incumbencias establecidas.

3.2. Metodología utilizada

Se procedió a reconstruir el marco teórico a medida que avancé en la etapa de sistematización del trabajo de campo.

En la presente investigación seleccionamos un grupo de egresados recientes del Profesorados en Ciencias Económicas de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Analizamos los alcances y límites de formación superior en relación con las exigencias encontradas para insertarse en el medio laboral. Este es una problemática importante, tanto para las gestiones institucionales de los egresados, quienes manifiestan algunas dificultades al momento de confrontar con las exigencias laborales del medio local.

Como para la definición y adecuación del Perfil Profesional al interior de las instituciones de educación superior, la recolección de información se efectuó en dos etapas:

Primeramente se realizó encuestas a Profesionales egresados de algunas escuelas medias de la ciudad de Posadas, en un segundo momento se completó en forma telefónica y por e-mail. Otros datos fueron obtenidos del currículum Vitae de los egresados.

También se interpretó el resultado de las entrevistas focales a un grupo de egresados de la carrera del Profesorado en Ciencias Económicas y a un grupo de docentes que están trabajando en distintas escuelas de la ciudad de Posadas, como ser colegio Manuel Belgrano N° 2, Polivalente N° 1, Comercio N° 6, N° 8, y N° 18, con el objetivo detectar que estudios o capacitaciones había realizado este grupo en cuanto a la afinidad con los títulos obtenidos y el tiempo de ingreso a sus primeros trabajos, para poder analizar si la inserción laboral se produjo inmediatamente recibidos de carreras universitarias o si ese ingreso se demoró y por qué motivos.

²⁰ -Se refiere a : "Estrategias y acciones para la continuidad y egreso en carreras universitarias e inserción en el medio local". Hauser Silvia. Beca de Investigación.

Se aplicaron estos instrumentos con carácter exploratorio, destinado fundamentalmente a construir las dimensiones que hacen al cuerpo de la investigación: orientación del título, forma y tiempo de inserción laboral, pertinencia de la función que desempeñan en relación al título obtenido, entre otras.

En una primera instancia se detallan las características de los diferentes tipos de inserción de los egresados: algunos trabajan como profesores en colegios secundarios y en la facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, ejerciendo como docentes y otros trabajan en organismos públicos del gobierno.

También se recurrió a otras fuentes de datos, para profundizar la problemática objeto de estudio como ser: seguimientos de registros de estudiantes, para indagar que inconvenientes tuvieron a la hora de encontrar trabajo, sobre todo en la especificidad de su título. Con relación a la nómina de egresados, de los últimos años, para evidenciar el aumento de estudiantes universitarios que se incrementa cada vez más. Con la base de datos de la institución se establece una comparación de los que ingresaron y completaron sus estudios con los que no pudieron hacerlo.

3.3. Lectura de las Encuestas – Entrevistas focales

Las Entrevistas a la Secretaría Estudiantil de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, en relación a las políticas para facilitar la inserción laboral, da cuenta de una labor para lograr la incorporación de profesores en los espacios nuevos o vacantes implementados por el Consejo General de Educación, en las escuelas recientemente creadas, cuyas horas de cátedra son interinas o suplentes. Esta situación otorga más seguridad de continuidad en el cargo, con posibilidades de ser favorecidos con la titularización que realizan las autoridades educativas como política provincial. Aquí es conveniente hacer una reflexión, dejando constancia que con relación a este mecanismo de titularización, una gran parte de la docencia no está de acuerdo en la forma de implementar esta medida.

El trabajo realizado busca aportar elementos de análisis para la construcción de hipótesis y para proponer confrontaciones con la información disponible acerca de la inserción laboral de los profesores noveles de la Carrera de Ciencias Económicas.

Entre las dificultades cotidianas que enfrentan los egresados encuestados en esta investigación, aparecen los requisitos de perfeccionamiento/entrenamiento y la capacitación como las herramientas fundamentales para la inserción laboral.

Además manifiestan inconvenientes en los trámites administrativos y de gestión para armar los requisitos y antecedentes que se solicitan para su incorporación al mundo laboral. Por ello es necesario tener en cuenta que para la inserción a las escuelas públicas, es preciso inscribirse previamente durante el mes de junio en el padrón de tres escuelas por año. De acuerdo a la valoración o puntaje asignado a cada docente, se accede a un lugar del padrón, para que esa escuela lo convoque para cubrir las horas, suplentes o interinas correspondientes.

El instructivo de valoración²¹ registra el puntaje que se le otorga a los títulos, cursos, gestiones y evaluaciones entre otros, pero siempre se respeta la pertinencia del título de base. A partir de allí se adicionan los otros títulos, especializaciones y cursos realizados.

Teniendo en cuenta esto podemos contrastar que en la Universidad el ingreso a cualquiera de las categorías de la carrera docente se realiza a través de un Concurso Abierto de Antecedentes y Oposición, siendo totalmente diferente, al requerido en el nivel secundario.

En este Concurso Abierto de Antecedentes y Oposición los jurados están compuestos por profesores regulares de la U.Na.M. y un profesor externo perteneciente a cualquier Universidad pública del país, que garanticen la imparcialidad y el máximo rigor académico. Los procedimientos previstos para el dictamen serán emitidos en forma conjunta o separada y tendrán en cuenta tres aspectos fundamentales a ser evaluados: a- antecedentes, b- planificación y formación en la disciplina o campo del conocimiento y c- actitud docente.²²

Los temas seleccionados por los jurados serán abiertos y sorteados 72 horas antes de la clase pública a evaluar. Es decir, los tres sobres con los temas propuestos por los miembros de la terna serán abiertos y conocidos por los aspirantes y el personal de la Facultad recién en ese momento. Sobre el tema sorteado se dictará la clase a evaluar.

En caso de que el aspirante no alcance el puntaje mínimo requerido para el cargo objeto del concurso, el jurado puede sugerir la designación en una categoría inferior. La unidad académica decidirá en función a su política institucional si produce o no esa designación.

Una vez que el aspirante obtuvo la categoría Regular, ingresa en la carrera docente y estabilidad laboral, cuyo mantenimiento dependerá de las condiciones de idoneidad y el cumplimiento de lo establecido en el régimen de promoción. Para ello hay que tener en cuenta el planeamiento de actividades, la selección de contenidos y logros de objetivos, el desempeño docente, la actualización y consistencias de los conocimientos, las actividades desarrolladas en investigación, extensión, y servicios o transferencias. Participación en actividades de Gobierno Universitario y formación de recursos humanos. Estos ítems serán tenidos en cuenta para la evaluación a cargo de los comités evaluadores especialmente convocados por cada unidad académica cada dos años para esta tarea. Participan también de esta evaluación los integrantes del Consejo Departamental y el informe aportado por los estudiantes.²³

La construcción de un sistema de captación de información sobre egresados, continuo y masivo, tiene una importancia esencial tanto a nivel institucional como socialmente, pues el conocer como los egresados se insertan en el trabajo, da la base para mejorar la relación entre los procesos académicos y las demandas laborales. En este sentido, la inserción real de los egresados, repercute en forma directa en la discusión de la currícula y sobre todo en el

²¹ Instructivo de Valoración, donde se registra el puntaje que se la asigna por título, capacitaciones entre otros. Ver anexo.

²² Ordenanza CS N° Reglamento General de Concursos.

²³ Regimen de la Carrera Docente y Planeamiento Académico. Expediente N° CS 046/02, por cuerda el Expediente N° K 0013/03 y las Ordenanzas N°s 012/01 y 034/03. 17 de Diciembre del 2003.

seguimiento durante los últimos años de la carrera elegida y abre interrogantes sobre el perfil de la formación en relación con la pertinencia de su inserción laboral. Estas acciones se deben llevar a cabo, con continuidad de apoyo durante la transición, donde se priorizarán los servicios de orientación, como registros de necesidades laborales y bolsas de trabajos.

3.4. Análisis de los resultados obtenidos.

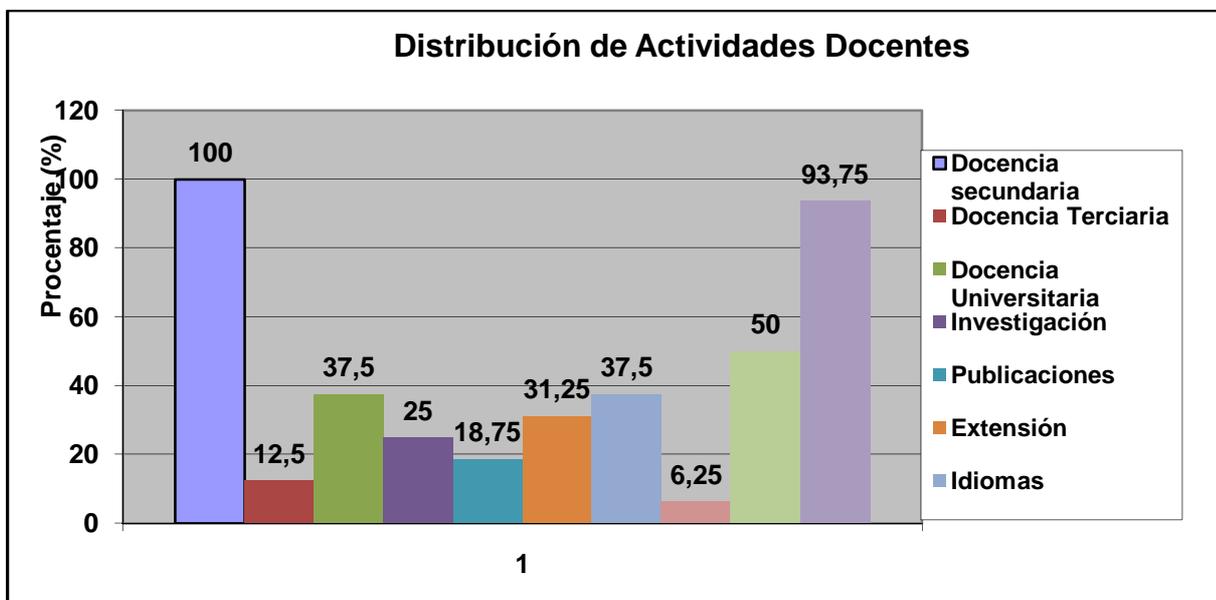
Los resultados sirven para reflexionar sobre la adecuación de la orientación profesional y académica, además de un análisis crítico sobre las acciones que realiza la universidad como articulación hacia el mercado laboral.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas implementadas oportunamente, hay egresados del Profesorado en Ciencias Económicas que se ubican laboralmente en la administración pública, realizando tareas más rutinarias, que a veces no necesitan mayores competencias específicas. Otros logran insertarse en el sistema educativo en áreas curriculares diversas, de acuerdo a los espacios sumamente variados que ofrecen las escuelas que poseen, sobretodo, la Modalidad en Economía y Gestión de las Organizaciones y Producción de Bienes y Servicios; que se encuentran vigentes a la fecha después de la Reforma Educativa de la Ley Federal del año 1994, Ley que fue tenida en cuenta en la modificación en el Plan de Estudio del año 1994/1999 del profesorado analizado en esta ocasión. Estas asignaturas o espacios curriculares, competen en un alto porcentaje a las incumbencias profesionales del título obtenido por los egresados del profesorado.

Otros grupos de egresados se insertan laboralmente en la Universidad y sobre todo en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, cuyas autoridades priorizaron el ingreso de nuevos docentes en tareas educativas, de extensión y de investigación, producto de un reacomodamiento político, presupuestario y de reemplazo del plantel académico que se acoge a los beneficios jubilatorios. Situación que hizo posible que la nueva generación pueda incorporarse a las diversas funciones mencionadas, a través de concursos de Oposición y Antecedentes.

En las encuestas realizadas a los docentes de las escuelas del nivel medio se puede observar que registran escasas tareas realizadas en relación a extensión e investigación, lo que posiblemente evidencie la mínima importancia que se asigna a estos items en la educación secundaria, tal vez por diferencias en los instructivos de valoración.

Se puede observar en el cuadro siguiente, que la mayoría de los encuestados en esta oportunidad trabajan en el Nivel Medio: 100%. En el nivel universitario el 37.5% y solo un 12,5% en el nivel terciario. En un alto porcentaje coincidentemente en todos los niveles se capacitan: 93,75%. Pero donde se acrecienta la diferencia es en investigación, publicaciones y cursos dictados. Posiblemente esto evidencia el mayor esfuerzo en su formación académica que demandan los que se insertan en los niveles superiores.

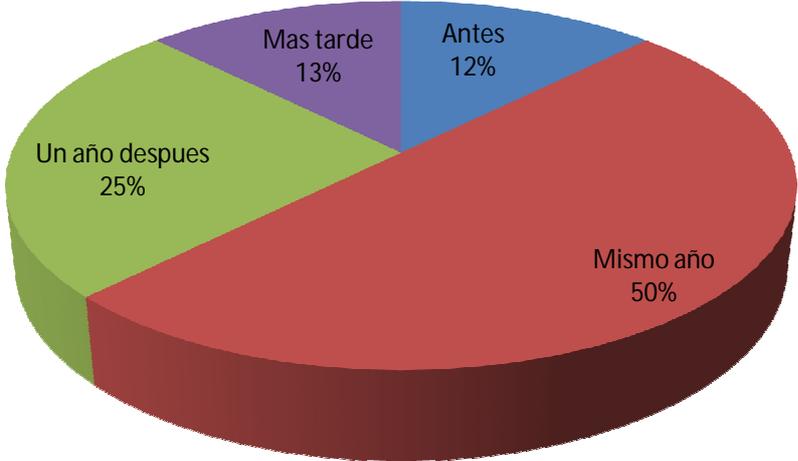


Además se puede apreciar una gran diversidad de tareas en las cuales se incorporan con propuestas y proyectos propios donde planifican y fundamentan el futuro desempeño laboral que realizarán. Participan como investigadores, extensionistas y pasantes en diversos programas de desarrollo, Nacionales y Provinciales, tales como: “Voluntariado”, “Desarrollo Local”, “ProHuerta”, “Cedit”, “Manos a la Obra” en su línea “Jóvenes por el desarrollo”, entre otros. Contribuyendo de esta manera con la problemática implementadas para tratar.

Las tareas más asiduas que realizan son relevamiento estadísticos, aplicación e interpretación de encuestas, intervención y asesoramiento con los pequeños productores para capacitarlos y ayudarlos a completar tareas de gestión y comercialización de sus productos, indicando posibles estrategias para darlos a conocer y buscando caminos alternativos en nichos de mercados por descubrir, entre otras cosas.

Si bien en el nivel superior se evidenció la falta de empleo, marca una diferencia significativa en la posibilidad de insertarse laboralmente, según lo demuestran los porcentajes representados en el gráfico en años de espera. Pues el 49% consigue trabajo pertinente en el primer año de egreso, el 25% después del año y el 13% más tarde (posiblemente se deba al cambio que se vivió en el nivel medio con la implementación de la diversas modalidades y de las asignaturas de acuerdo a los Lineamientos Curriculares y de acuerdo a la pertinencia del Profesorado)

Momentos hacia la etapa laboral



4. Conclusión y Nuevos Desafíos

Una de las principales líneas de trabajo que se deben tener en cuenta para profundizar los logros del sistema educativo y tender hacia una mejor y adecuada inserción laboral es buscar la forma de llegar con propuestas más ajustadas a las problemáticas sociales y culturales cada vez más diversas. Y en el campo de la política y de la gestión, promover acciones integradas y transversales que den prioridad a la especificidad de los títulos de los docentes y precisión de los espacios locales frente a la gran diversidad de propuestas nacionales.

Se deberían hacer estudios de seguimientos que incluyan antiguos egresados para apreciar sus trayectorias educacionales o profesionales, no solo hacia atrás sino también sobre sus perspectivas hacia el futuro. Promocionando reflexión en las instituciones que permita introducir cambios que redunden en mejorar la formación pertinente de los egresados. Esta problemática en el mercado de trabajo, es de vigencia permanente en las instituciones educativas y será contemplado en la Ley Federal de Educación Superior.²⁴

Hay que tener presente que si bien la inserción laboral es importantísima como objetivo prioritario para las universidades, no es su único fin, en esta dirección es conveniente no orientar los estudios superiores solo a la inserción laboral ni apoyarse totalmente en el academicismo.

La inquietud por indagar sobre la inserción laboral de los egresados universitarios, es o debería ser una preocupación permanente de las instituciones.

Por lo tanto, es necesario buscar un mayor conocimiento de los procesos de transición a la vida activa laboral, para ello sería positivo que el seguimiento de la situación laboral de los egresados sea una actividad permanente como uno de los principales objetivos de los Centros de Estudiantes y Secretarías Estudiantiles con canales fluidos de coordinación que faciliten la circulación institucional y los futuros proceso de acreditación.

Lo anteriormente expuesto, incide en que los egresados deben preocuparse por si mismos en obtener experiencias laborales y una formación que los califique en mejores condiciones para intentar una integración laboral futura de mejor calidad. De lo contrario estarán en grave riesgo de exclusión social por la falta de empleo, en un mercado que le interesa los egresados con mayores niveles educativos.

La adquisición de competencias y el papel de la educación para el trabajo no puede menguarse solo a esa función, sino por el contrario la formación de los futuros educadores debe incluir una socialización encaminada a la interpretación del proceso del trabajo en nuestros días, para que articule las demandas con la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a un puesto de trabajo.

²⁴ www.google.com Menéndez, María Ángela. "La inserción laboral de los graduados recientes del profesorado de Educación Física en la ciudad de Buenos Aires.

A si mismo, también el nivel superior sintió la falta de empleo y el aumento de las capacidades requeridas para acceder al mercado laboral más estable. En muchas ocasiones se ven obligados a postergar su integración o tomar decisiones que pueden ser riesgosas para el futuro. Sobre todo, considerando que existe una cantidad significativa de abandonos en los últimos años de estudios por el desánimo que provoca la búsqueda sin resultados positivos, situación que lleva a una inserción menos ventajosa posterior. Otra hipótesis contraria, dice que si consiguen trabajo pronto, abandonan porque “ya no necesitan” las credenciales una vez conseguido un puesto más o menos estable.

El nivel superior completo parece estar marcando una diferencia significativa en la posibilidad de estar inserto en el mercado de trabajo.²⁵ Es una hipótesis a poner a prueba en el caso de Posadas y Misiones.

En síntesis se puede apreciar en este grupo de egresados del Profesorado en Ciencias Económicas, que su inserción en el mercado laboral es aceptable en tiempo y forma. Pues el 49% consigue trabajo pertinente en el primer año de egreso, el 25% después del año y el 13% más tarde (posiblemente se deba al cambio de asignaturas de acuerdo a los Lineamientos Curriculares y de acuerdo a la pertinencia del Profesorado)

²⁵ Filmus, Daniel y Sendón, Alejandra. A LA DERIVA: TRAYECTORIAS DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA MEDIA EN LA TRANSICIÓN HACIA LA INSERCIÓN LABORAL. Aset. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Año 2007.

5. Bibliografía

Beccaria, Luis. **El Mercado Laboral Argentino luego de las Reformas**. Universidad Nacional de Sarmiento. 2001.

Bisquerra, Raquel (1989) **Métodos de Investigación Educativa**. Barcelona, CEAC.

Bizquerra, Rafael (1989) **Métodos de Investigación Educativa**. Editorial "C.E.A.C." Barcelona.

Coraggio, José Luis y Torres Rosa María. **La Educación según el Banco Mundial. Un Análisis de sus Propuestas y Métodos**. Editorial Miño y Daviña. 1997. Pág. 9 – 68.

Ezcurra Ana María. **¿Qué es el Neoliberalismo?. Evolución y Límites de un Modelo Excluyente**. Capítulo 1. Editorial Ideas Instituto de Estudios y Acción Social. Año 2000.

Daniel Filmus y M. Alejandra Sendón. Quinto congreso nacional de estudios de trabajo. Artículo: **"A la deriva: trayectorias de los egresados de la escuela media en la transición hacia la inserción laboral"**

García Vidal, Javier. **"Métodos de Análisis de la inserción Laboral de los universitarios"**. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Consejo de Coordinación Universitaria. Universidad de León. Ediciones KADMOS. 2003.

Martínez Franzoni, Juliana. **Regímenes de Bienestar en América Latina**. Consideraciones Generales e Itinerarios Regionales. Este artículo se inscribe en la investigación: "Regímenes de Bienestar en América Latina, legados históricos, clases y géneros en la división del trabajo entre mujeres, Estados y mercados". Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad de Costa Rica. Publicado en la Revista Centro Americana de Ciencias Sociales FLACSO 2005.

Pineda, E., de Alvarado, E., y otros (1994), **Metodología de la Investigación**. EDIT Paltex.

Sabino, Carlos (1996), **El proceso de investigación**. Lumen. Buenos Aires.

Sampieri, R. y otros (1998), **Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill, México.

Tamayo y Tamayo Mari (1981) **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa. México.

Yuni, José y Urbano Claudio (2000) **Investigación Etnográfica e Investigación – Acción**. Mapas y herramientas para conocer la escuela. Segunda Edición. Editorial Brujas. Córdoba. Argentina.

Bixio, Cecilia. (1999) **Enseñar a aprender. Hacia la construcción de un espacio colectivo de enseñanza aprendizaje**. Editorial Homo Sapiens. Rosario.

www.monografias.com

www.iipe_buenosaires.org.ar **"La inserción Laboral de los Graduados**

6. ANEXO

INSTRUCTIVO DE VALORACIÓN

ANEXO I

CAPITULO I

1-1 Títulos.

a) **Docente** expedidos por establecimientos oficiales y/o reconocidos por la Nación, Provincia y Municipalidad o País del MERCOSUR por acuerdos educativos suscriptos a través de las Cancillerías o Ministerios de Educación respectivos en todo de acuerdo con el Artículo 16 de la Ley 174 y modificatorias, Estatuto del Docente 9 b) **Habilitante** 6 c) **Supletorio** 3 En los casos que se acumule a títulos habilitante y supletorios, una carrera docente terciaria o universitaria a fin a la especialidad, con un mínimo de dos años, se incrementará 3 (tres) puntos y en caso de efectuar capacitación docente se incrementará 1 (un) punto.

1-2. Antigüedad Título Docente.

Por año o fracción no menor de 6 (seis) meses 0,10

máximo sin límite

1-3. Promedio General de Calificaciones del Título Docente.

a) Cuando se consignan cifras numéricas se considerará la misma hasta los centésimos b) Cuando no se consignan cifras numéricas se considerará en la siguiente forma: a. Aprobado 6 b. Bueno 7 c. Muy Bueno 8 d. Distinguido 9 e. Sobresaliente10 c) De emplearse otras escalas de calificación se hará la conversión previa para adecuarla a la anterior.

1-4. Por Mejor Promedio.

Al egresado con título docente de establecimientos oficiales de la provincia de Misiones, con el mejor promedio de calificaciones del título docente en la especialidad o nivel que se valora, con certificación que acredite tal circunstancia, extendida por la

institución del cual egresó 1

1-5. Por Otros Títulos.

a) Para la Enseñanza de Nivel Inicial, EGB y Regímenes Especiales.

Se valorará además del Título docente los siguientes:

Profesor universitario, terciario, EGB y Nivel Inicial o Equivalente	2,50
Licenciaturas afines al nivel	3,00
Licenciaturas no afines	2,00
Licenciaturas no pedagógicas	1,00
Psicólogo Psicopedagogo	2,00
Post grado afines al nivel, psicotécnico en general	1,50
Bibliotecario	1,50
Preceptor	1,50
Tecnicaturas afines IFDC	1,50
Tecnicaturas afines Terciarias, Universitarias	2,00

b) Para la enseñanza Polimodal y Superior

Se valorará además del título docente los siguientes:

Título Universitario afín a la especialidad	4,00
Licenciaturas afines a la especialidad	3,00
Licenciaturas no afines	2,00
Preceptor	1,50
Bibliotecario	1,50
Licenciaturas no pedagógicas	1,00
Título de profesor en otra especialidad	3,00
Profesor para la enseñanza EGB, Nivel Inicial	2,00
Título de Técnico especializado en un área de la disciplina Respectiva.....	1,50
Postítulos	2,00
Maestría Afines	3,00
Doctorados	4,00

c) Actualización Académica.

Afin a la Especialidad la De Otra Esp. Docente Sin Orientac. Docente

200 horas	1,80	1,35	0,90
Especial Superior 400 hs.	2,50	1,80	1,25
Diplomatura Superior 600 hs.	3,00	2,25	1,50

d) Bibliotecario/a Preceptor/a y/o Bedel para EGB3 Polimodal y Nivel Superior

Para la valoración de antecedentes y servicios se registrará de acuerdo a la grilla establecida para los demás cargos del escalafón docente.

Máximo acumulable.....10,00

1-6. Finalización de Estudios.

Específico a la función que desempeña y con un Mínimo de 0,50 Máximo de 2,00 Un año de duración.

CAPITULO II

2-1. Por Servicios Docentes.

En el nivel de enseñanza en el que fuere valorado por cada período lectivo o fracción no menor a tres meses, continuos o discontinuos que se completarán con las sumas de prestaciones en el mismo curso escolar.... 0,30

Las fracciones de tiempo de 60 (sesenta) días..... 0,20

Las fracciones de tiempo de 30 (treinta) días 0,10

Máximo sin límite

2-2. Por Servicios Docentes en Cargos de Mayor Jerarquía EGB y Régimen Especial

En establecimientos oficiales se asignará el puntaje establecido en la siguiente escala:

	EGB 1 y 2	EGB 1, 2 y 3
Coordinador Responsable EGB Rural	0,40	0,50
Vice-Director	0,35	0,50
Director Personal Unico	0,45	0,55
Director de 3°	0,55	0,65
Director de 2°	0,65	0,75
Director de 1°	0,75	0,85

Lapso no menor de 3 (tres) meses, continuos o discontinuos, en un mismo curso escolar. Las fracciones de tiempo a partir de los 30 (treinta) días continuos o discontinuos se valorará con una proporción equivalente al 50% de la escuela anteriormente mencionada.

Máximo acumulable 8,00

2-3. Por Servicios Docentes en Cargos de Mayor Jerarquía en la Enseñanza Polimodal y Superior

En establecimientos oficiales se asignará el puntaje establecido en la siguiente escala.

Sub-regente 0,40

Regente y/o coordinador de funciones y/o ciclos 0,40

Pro-Secretario 0,35

Secretario 0,40

Jefe de Preceptores	0,30
Jefe coord.de áreas y/o sección	0,40
Responsable de sede de EGB 3	0,50
Vice-Director	0,50
Director de 3°	0,65
Director de 2°	0,75
Director de 1° y/o Rector de IFDC	0,85
Regente del Dpto.de Aplicación	0,40

Lapso no menor de 3 (tres) meses, continuos o discontinuos, en un mismo curso escolar. Las fracciones de tiempo a partir de los 30 (treinta) días continuos o discontinuos se valorará con una proporción equivalente al 50 % de la escala anteriormente mencionada.

Máximo acumulable 8,00

2-4. Por Servicios Docentes en Cargos de Mayor Jerarquía en Cargos Superiores

Supervisor escolar	1,30
Supervisor Jefe de Zona	1,40
Supervisor secretario-técnico y/o Vocales de Junta C.y D.	1,30
Vocal Secretario de Junta C. Y D.	1,35
Director de Enseñanza, Presidente de la Junta C. Y D.	1,40
Secretario y Pro-Secretario General del Consejo de Educ.	
Vocal del Consejo Gral.de Educación	1,50
Director Gral.de Educación o Presidente del Consejo Gral. De Educación	1,70

Por un lapso no menor de 6 (seis) meses continuos o discontinuos por período escolar

Máximo sin límite

2-5. Por Servicios Docentes en Cargos de Mayor Jerarquía en la Enseñanza Superior No Universitaria, o Universitaria.

Solamente se valorará para la Enseñanza Polimodal y Superior por cada uno o fracción no menor a 6 (seis) meses

Máximo acumulable 3,00

2-6. Por Cargos Ganados en Concurso.

De antecedentes	1,00
De antecedentes y oposición	2,00

Máximo acumulable 6,00.

En el nivel de enseñanza que se valora, siempre que se acredite la toma de posesión y permanencia en el cargo u hora de cátedra en el establecimiento donde hubiere cursado por un lapso mínimo de 1 (un) año. Cuando por razones de servicio, el cargo ganado en concurso, fuera desafectado o transferido, el docente no perderá el derecho a la valoración que precede, salvo caso de renuncia dentro del término establecido.

2-7. Por Concurso de Antecedentes y Oposición.

Que no tuvieran acceso al cargo0,75 max.1,50

2-8. Por Integrar Jurado de Oposición.

En forma efectiva con constancia que acredite su titularidad y participación en el mismo 1,00

Máximo 2,00

2-9. Por Asistencia Perfecta.

En el nivel respectivo, con constancia expedida por la oficina de Personal del Consejo Gral. De Educación, en las prestaciones de servicios por cada período escolar completo se considerará asistencia perfecta la real y efectiva Prestación de servicios, sin alguna clase de Interrupciones durante el ciclo lectivo. Cuando se trate de servicios prestados en otras Provincias los sistemas deberán estar certificados por las respectivas oficinas de personal o equivalentes.

Por cada año lectivo 0,20

Máximo sin límite

2-10. Por Concepto Profesional.

a) Se transcribirá la cifra numérica que figura en cada una de las hojas del concepto profesional de los últimos tres años obrante en el legajo, a la siguiente escala:

Bueno 6/7 0,75

Muy Bueno 8 1,00

Distinguido 9 1,25

Sobresaliente 10 1,50

b) Cuando el docente preste servicios en más de una Unidad Escolar, se incluirá en la valoración él o los concepto/s del establecimiento solicitante.

c) El docente sea trasladado, se tomarán los conceptos del establecimiento del cual proviene.

d) Cuando el docente posea dos cargos de igual jerarquía en el mismo establecimiento se confeccionará un solo concepto.

e) Para el padrón de mayor jerarquía cuando el docente preste servicios en más de una unidad escolar, se considerará el concepto de la escuela solicitante.

CAPITULO III

Perfeccionamientos, Créditos y Actualización Pedagógica

3.1. Perfeccionamiento.

Los docentes que al momento de la puesta en vigencia de la presente modificación tuvieran documentaciones en condiciones de ser valorados, serán tomadas hasta completar el máximo de 6 (SEIS) puntos con los mismos requisitos del Decreto 3485/86.

Seminarios, Congresos, Jornadas y Encuentros

De carácter pedagógicos y/o relativos a la especialidad auspiciados por el Consejo General de Educación, u otros organismos oficiales de Educación.

Siempre que él o los participantes hayan presentado trabajos y que estos fueran aprobados por las autoridades auspiciantes, con constancias debidamente certificadas..... 0,50

Por asistencia: a los mismos con presentación de constancias que así lo acredite.....0,10

Cuando versen sobre un mismo tema serán valorados una sola vez.

Para los docentes de todos los niveles que participen en Cursos y Talleres

De carácter pedagógicos y/o relativos a la especialidad siempre que cuenten con el auspicio o reconocimiento del Consejo General de Educación de la provincia, Ministerio de Educación de la Nación o de las provincias, Red Federal de Formación Docente Continua, Universidades nacionales, OEA, UNESCO, en cuyos certificados se especifiquen su carácter teórico-práctico y su aprobación final, en el nivel que se lo Valora.

a.	Para	los	asistentes	regirá,	la	siguiente	escala:
De 10 a 19 hs.	0,05					
De 20 a 39 hs.	0,10					
De 40 a 59 hs.	0,20					
De 60 a 89 hs.	0,30					
De 90 a 119 hs.	0,40					
De 120 a 149 hs.	0,50					
De 150 a 199 hs.	0,60					
De 200 a 249 hs.	0,80					
De 250 a 299 hs.	1,00					
De 300 hs. o más	1,50					

b. Para los disertantes de cursos, regirá la siguiente escala:

De 10 a 19 hs.	0,10
De 20 a 39 hs.	0,20
De 40 a 59 hs.	0,40
De 60 a 89 hs.	0,60
De 90 a 119 hs.	0,80
De 120 a 149 hs.	1,00
De 150 a 199 hs.	1,20
De 200 a 249 hs.	1,60
De 250 a 299 hs.	2,00
De 300 hs. O más	2,50

Cuando los cursos sean dictados por más de un disertante deberá constar las horas dictadas por cada uno en el certificado correspondiente. Aquellos cursos cuyos certificados no especifiquen número de horas, pero si la fecha de iniciación de los cursos y de terminación, se considerará a efectos de la valoración dos horas diarias corridas siempre que alcancen el mínimo de horas establecidas precedentemente.

Perfeccionamiento y Actualización.

Para los docentes de todos los niveles que participen en cursos, talleres, seminarios, simposios, jornadas, encuentros pasantías, de carácter pedagógicos y/o relativo a la especialidad siempre que cuenten con el auspicio o reconocimiento del Consejo General de Educación de las Provincias, Ministerio de Educación de las provincias o de la Nación, en el marco de la Red Federal de Formación Docente Continua, Universidades Nacionales y del MERCOSUR, OEA, UNESCO. Para los asistentes registrará la siguiente escala:

Horas Didácticas	Horas Reloj	Crédito	Valoración
15 a 29	10 a 19	2 a 4	0,20
30 a 59	20 a 39	4 a 8	0,30
60 a 89	40 a 59	8 a 12	0,40
90 a 119	60 a 79	12 a 16	0,60
120 a 149	80 a 99	16 a 20	0,80
150 a 199	100 a 149	20 a 30	1,00
200 a 300	150 a 200	30 a 40	1,50
Más de 300	Más de 200	Reconversión	2,00

Para los disertantes registrará la siguiente escala:

Horas Didácticas	Horas Reloj	Crédito	Valoración
15 a 29	10 a 19	2 a 4	0,30
30 a 59	20 a 39	4 a 8	0,40
60 a 89	40 a 59	8 a 12	0,60
90 a 119	60 a 79	12 a 16	0,80
120 a 149	80 a 99	16 a 20	1,00
150 a 199	100 a 149	20 a 30	1,50
200 a 300	150 a 200	30 a 40	2,00
Más de 300	Más de 200	Reconversión	2,20

Máximo 9,00

3-2. Otros Antecedentes Profesionales.

a) Libros de Cultura general

Autor individual.....2,00

Varios autoresProporcional

b) Libros de carácter pedagógico.

Autor individual..... 2,50

Varios autores..... Proporcional

c) Libros de textos para EGB, Polimodal y Superior.

Autor individual..... 2,50

Varios autores..... Proporcional

d) Proyectos institucionales pedagógicos innovadores

Autor individual..... 1,50

Varios autores..... Proporcional

Para ser valorados estos antecedentes, deberá tener clara referencia de tiraje, origen y fecha de edición, acompañar copia autenticada de la resolución de aprobación por parte del Consejo General de Educación de la Provincia, u otra institución oficial de la enseñanza del país

e) Conferencias, exposiciones, conciertos, audiciones radiales, televisivas, publicaciones, disertaciones que tengan carácter pedagógico y/o se refieran a temas relativos a la especialidad,

por cada una 0,30

Para la valoración de estos antecedentes los mismos deberán revestir carácter público, contar con el auspicio o reconocimiento del Consejo General de Educación Provincial, Nacional y/o Ministerio de Educación de la Nación o Provincia u otras instituciones oficiales de Enseñanza en la que se destaque especialmente la actuación del docente.

Si otra institución educativa o bien público organiza acciones similares deberán contar previamente con el auspicio o reconocimiento de los organismos citados precedente.

En ningún caso se valorará más de una vez trabajos que versen sobre el mismo tema.

f) Premios, honores, menciones: por haber obtenido el primer premio en

Exposiciones conciertos, competencias deportivas, artísticas, científicas y humanísticas, sobre temas pedagógicas y/o relativos a la especialidad con auspicio de organismos oficiales de la educación, con constancias que así lo acrediten, extendida por autoridades del Consejo Gral.de Educación

De carácter provincial..... 0,15

De carácter nacional..... 0,30

De carácter internacional 0,45

Máximo 6,00

3-3 .Por Presentación y Preparación de Alumnos

Cuando estos actúan en representación de la Provincia en competencias deportivas. Por igual actividad provincial con constancia que lo acredite, extendida por los organizadores del certamen con auspicio de los entes mencionados, precedentemente.....0,20

De carácter Nacional, debidamente autorizadas por el Consejo Gral.de Educación de la Provincia 0,30

De carácter internacional 0,40

Máximo 3,00

CAPITULO IV

RURALIDAD

4-1. Servicios Prestados en Establecimientos de

Zona B.....	0,20
Zona C.....	0,30
Zona D.....	0,40
Zona E.....	0,50
Zona F.....	0,60

Cuando se trata de una real y efectiva prestación de servicios en la zona, por período lectivo o fracción no menor a tres (3) meses continuos o discontinuos dentro del mismo curso escolar.

Máximo 6,00.

Las fracciones de tiempo a partir de los 30 (treinta) días continuos o discontinuos se valorará con una proporción equivalente al 50% de la escala anteriormente mencionada.

CAPITULO V

ACTIVIDADES ESCOLARES CONVENCIONALES

5-1. Actividades Científicas y Tecnológicas (ferias de ciencias y olimpiadas).

Entrenadores de Olimpiadas (según instancias de cada olimpiada)

Se otorgará por instancia superada	0,20
Se otorgará por mención especial en la Inst. Nacional	0,30

Evaluadores de Olimpiadas (según modalidad de la olimpiada)

Instancia Zonal	0,20
Instancia Provincial	0,30
Instancia Nacional	0,40

Asesores Ferias de Ciencias (siempre que acceda a una instancia superior)

Escolar	0,20
Zonal	0,40
Provincial	0,60
Nacional	0,60

Evaluador de Feria de Ciencias

Escolar	0,20
Zonal	0,30
Provincial	0,50
Nacional	0,60

Coordinador de Evaluación de Feria de Ciencia según Instancia

Zonal	0,30
Provincial	0,50

Nacional 0,50

Coordinadores de actividades Científicas y Tecnológicas Juveniles

Coordinador Escolar 0,40

Coordinador Zonal 0,80

Coordinador Provincial 0,80

Coordinador Organizador Instancia Nacional (Ferias de Ciencias)..... 1,00

Máximo acumulable 6,00

Co-Coordinadores de actividades científicas y tecnológicas

Instancia Provincial 0,60

Instancia Nacional 0,80

Asesor de Club de Ciencia 0,40

5-2. Muestra Plástica Explicativa Turística.

a) Por preparación y Presentación en Instancias:

Áulica 0,20

Municipal 0,30

Final Provincial 0,50

b) Directivo: (Cuya Escuela pase a Instancia Final) 0,30

c) Coordinadores Provinciales 0,60

Máximo acumulable 6,00

5-3. Campamentos y/o Viajes Educativos (de carácter científico, literario, artístico, deportivo, humanístico, de conocimientos y/o estudios).

Con duración mínima de 2 (dos) días, siempre que estos sean organizados por el Consejo General de Educación u otros entes oficiales de la Educación de la provincia y que se realicen durante el receso escolar y/o los días sábados y domingos, con constancias que así lo acrediten y que consten en el PEI.

	Dentro de la Provincia	Fuera de Provincia
Como Director	0,30	0,50
Como vice-director	0,25	0,40
Profesores y/o maestros	0,20	0,30

Máximo acumulable 4,00

5-4. Servicios Docentes Voluntarios

Estarán comprendidas las Actividades Pedagógicas de carácter voluntario desarrolladas en el marco de Programas Oficiales o de Entidades Civiles y Organizaciones No Gubernamentales que cumplimenten los requisitos establecidos por Resolución anexa del Consejo General de Educación de la provincia.

Los servicios docentes voluntarios deberán contar con el reconocimiento del Ministerio de Cultura y Educación y/o Consejo

General de Educación.

Por servicios de 20 hs. Didácticas 0,10

Por servicios de 40 hs. Didácticas 0,20

Máximo acumulable.....4,00

CAPITULO VI

Desempeño en Actividades Extra-Pedagógicas

6-1. Participación en Censos

Nacionales y/o Provinciales, con certificación extendida por la oficina de Estadísticas y Censos y/o equivalente.

	Urbano	Rural
Censista	0,10	0,20
Jefe de Radio	0,25	0,30
Jefe de Departamento		0,30
Coordinador Provincial		0,40

Máximo acumulable 2,00

6-2. Participación como Autoridades de Mesa en Elecciones.

Municipales, provinciales, nacionales y/o gremiales

Vice-presidente de mesa..... 0,20

Presidente de mesa 0,30

Máximo acumulable 3,00

CAPITULO VII

Aplicación de Reglamentaciones Vigentes

7-1. Sanciones Disciplinarias.

Las sanciones disciplinarias previstas en el Estatuto del Docente, disminuirán la valoración del aspirante de acuerdo a la siguiente escala

a) Amonestación 0,20 por año

b) Apercibimiento 0,30 por año

c) Suspensión hasta 5 días 0,50 por dos años

d) Suspensión desde 6 días, hasta 90 días 1,00 por dos años

e) Postergación de ascensos 1,00 por dos años

f) Retrogradación de jerarquía o de categoría 1,50 por cuatro años

g) Cesantía (no tiene derecho a valoración si antes no fuere rehabilitado)

CAPITULO VIII

Consideraciones Generales

8-1. Documentaciones.

- a) El ingreso de la documentación y los padrones de Mayor Jerarquía se valorarán a año vencido
- b) Toda documentación deberá ser autenticada por la Junta de Clasificación y Disciplina, Escribano y/o Juez de Paz

8-2. Inscripciones.

La inscripción para interinatos y/o suplencias se efectuará en las Secretarías Escolares para la EGB y en los establecimientos educacionales para la EGB.3 y Polimodal, durante el mes de junio de cada año.

8-4. Confección de Padrones.

Los padrones para Interinatos y/o Suplencias deberán ser confeccionados de acuerdo al título específico.

8-5. Criterios de Desempate.

En el caso de igualdad de valoración en la suma del total de los antecedentes se tendrán en cuenta los siguientes criterios de desempate en el orden que se detallan:

1. Por sanción disciplinaria en firme
2. Antigüedad del título docente
3. Promedio general de calificaciones, incluidos los milésimos
4. Postulaciones referentes a la especialidad

8-6. Los cursos, Seminarios, Talleres u otras acciones de capacitación docente, deberán responder o estar encuadradas en la normativa provincial para la presentación, evaluación, seguimiento y monitoreo de cursos de capacitación.

Resol.174/99 del Ministerio de Educación y Resol. 2034/00 del Consejo General de Educación.

8-7.La valoración para las actividades Científicas y Tecnológicas se regirá de acuerdo al Decreto 581/03 y Resoluciones del Consejo General de Educación.

Proyecto de Investigación:
Economía Social: Emprendimientos Asociativos y Educación
Cooperativa

Informe:

Aproximación a metodologías de Educación Cooperativa existentes en Misiones

Paiva, Sonia Elizabeth

Introducción

La presente investigación analizó algunas de las experiencias de educación cooperativa en instituciones educativas de la provincia de Misiones. Consideramos prácticas de gestión cooperativa en situaciones reales, aplicadas en instituciones escolares y en la comunidad donde ellas se insertan.

Tomando el cooperativismo como contenido y como proceso que se relaciona con actitudes, procedimientos y conceptos específicos, que se traducen en el diseño de proyectos institucionales y áulicos. Entre las actividades relevamos ejercicios de aula - taller aplicando redes de relaciones conceptuales sobre metodologías a desarrollar en el aula y la escuela.

La ley 3.872 de 2002, sobre la enseñanza de cooperativismo en planes y programas de estudio en todos los niveles y regímenes de educación de la provincia, reglamentada mediante el decreto 1.634 del Poder Ejecutivo Provincial, establece la incorporación del cooperativismo dentro de los planes y programas de estudio como materia independiente o como taller de aprendizaje, promueve la realización de cursos de capacitación y de especialización docente en cooperativismo y cooperativas escolares, entre otros importantes aspectos.

Esta investigación da continuidad de la investigación sobre ***Cooperativas Agrícolas en Misiones y el análisis de la evolución de sus indicadores económicos.***²⁶

En dicho estudio resaltamos la importancia creciente del sector cooperativo en la provincia de Misiones: las distintas inversiones realizadas en estos últimos

²⁶ Proyecto de investigación: **Economía social. Estrategias cooperativas y solidarias en el Desarrollo Local**, iniciado en el año 2006. En carácter de becaria de investigación con apoyo del CEDIT (Comité Ejecutivo para la Investigación y Desarrollo Tecnológico)

- **Investigación exploratoria sobre Economía Social** desarrollada durante el año 2004 y 2005 de la cual participé como miembro del equipo de investigación.
- Proyecto de Extensión sobre la **Situación de las Cooperativas en Misiones**, como parte del convenio entre la FH y CS y la Sec Acción Cooperativa, del que participé como pasante (Año 2004).

años, que transformaron la actividad productiva y de servicios en distintas localidades; con la participación activa de pequeños productores, trabajadores y profesionales que aportan diariamente su esfuerzo e iniciativa para el bienestar de los socios y la comunidad en general, convirtiendo a las cooperativas en organizaciones para desarrollo y progreso donde realizan sus actividades; la participación democrática de sus miembros, en la toma de decisiones y el control de gestión; la variedad y la calidad de servicios que ofrecen en cuanto a la generación de fuente de trabajo y de recursos económicos que movilizan.

También cabe destacar, que las cooperativas están entre las organizaciones económicas y sociales que mejor resistieron la crisis económica de estos últimos años, constituyéndose en la actualidad en uno de los sectores más dinámicos de nuestra provincia, básicamente, porque utilizan recursos locales que se vuelven a volcar en la comunidad, alimentando un círculo virtuoso que permite el desarrollo regional en beneficio de la comunidad.

Desarrollo

En vista de la creciente importancia del sector, y considerando la necesidad de capacitación de los jóvenes, las autoridades de la Provincia de Misiones firmaron el Decreto N° 1634 del 20 de septiembre del 2004, a través de la cual se estableció que en los establecimientos educativos, públicos y privados de Nivel Inicial, Educación General Básica, Polimodal, Institutos Superiores de Formación docente y en los Regímenes Especiales de la Provincia, se imparta la enseñanza teórica y práctica del cooperativismo, de conformidad con lo establecido por la Ley N° 3872/02 y su reglamentación.

El cooperativismo quedó incorporado así dentro de los planes y programas de estudio como materia independiente, como taller de aprendizaje o como tema relevante dado sus características y particularidades, como contenido transversal que involucra a diferentes áreas de conocimientos, en todos los niveles y modalidades. Además se intensifica a partir de esta norma, el estudio de los contenidos pedagógicos y metodológicos del cooperativismo como *materia optativa* o como *seminario taller*, en todos los Institutos de Formación docente.

Se promueve la realización de cursos de capacitación y especialización docente así como la preparación y difusión de publicaciones y material bibliográfico, la aplicación de otros sistemas de actualización de conocimientos sobre cooperativismo con reconocimiento de los puntajes que correspondan.

En el art. 5 del Decreto, se hace referencia al impulso de la constitución de cooperativas escolares, integradas y administradas por los propios alumnos y asesorados por los docentes. Además, se menciona que el Consejo General de Educación y la Secretaría de Estado de Acción Cooperativa, integrarán una unidad ejecutora para determinar los lineamientos que contribuyan a concretar los fines propuestos con la aplicación de la ley 3872.

Entre los debates actuales en ciencias sociales sobresalen los referidos al rol del Estado en sus distintos ámbitos de actuación y a la relación entre lo público y lo privado, así como las respuestas que surgen desde el nivel local.

Además de políticas públicas que atiendan las problemáticas urgentes, se plantea la necesidad de investigaciones y proyectos productivos que favorezcan la inclusión social, recuperando las capacidades de desarrollo de

cada comunidad, con la participación de organizaciones sociales y el apoyo del estado nacional, provincial y municipal, de instituciones educativas, el CEDIT y la Universidad, entre otros.

Analizar las características distintivas de estas organizaciones de economía social, sus logros, sus dificultades y además, algunas experiencias en el ámbito educativo, nos permitirá considerar su proyección en el escenario local.

Las cooperativas no están aisladas de la sociedad en la que se encuentran inmersas. Articular valores como la responsabilidad, solidaridad, equidad, igualdad, democracia y la participación en espacios de interacción con un saber hacer, parte de los hechos y de las circunstancias de la realidad en que se desenvuelven. Como dimensiones de análisis, la forma de organización, el tipo de relación respecto a sus pares, la democratización en la toma de decisiones y la vinculación con otros emprendimientos análogos y con la comunidad local, influyen en la sustentabilidad económica y social de las iniciativas.

Es importante resaltar que la economía social históricamente se ha manifestado a través de diversas formas, como las mutuales, los gremios y las cooperativas que desde hace siglos agrupan a trabajadores, profesionales y productores.

Por ende, además del respeto a los derechos de quienes trabajan en este tipo de iniciativas, estas organizaciones deben contribuir al desarrollo, la educación y la formación de sus miembros.

Este proyecto de investigación se propuso determinados objetivos iniciales, entre ellos se destacan:

- Analizar experiencias de educación cooperativa en Misiones
- Reflexionar sobre metodologías de enseñanza cooperativa y sobre prácticas docentes en instituciones educativas de la Provincia de Misiones.
- Proponer herramientas metodológicas para la implementación de la enseñanza del cooperativismo (ley 3872/02) en las instituciones educativas.
- Interesar a las Cooperativas y a la comunidad sobre la importancia de avanzar sobre la implementación de la educación cooperativa

Estos objetivos dieron lugar a una serie de actividades y la aplicación de metodologías, los cuales se presentan a continuación:

- Generar metodologías para la implementación de la enseñanza del Cooperativismo en distintos niveles de las instituciones educativas.
 - Elaboración de material para cursos sobre Cooperativismo Escolar destinado a alumnos de todos los niveles escolares de algunas instituciones educativas de la provincia de Misiones.
 - Recuperar antecedentes de experiencias cooperativas en las escuelas, generando un trabajo activo de alumnos y docentes, en la recopilación de información.
 - Sistematizar experiencias sobre la investigación del cooperativismo y la puesta en práctica por parte de los docentes de las instituciones educativas.
1. Relevamiento de distintas metodologías de educación cooperativa, de sus logros, como de las dificultades para su implementación.

2. Análisis de los contenidos y de la pedagogía de los diferentes programas de educación formal en asociativismo, cooperativismo y economía social.
3. Relevamiento de las instituciones educativas que han aplicado metodologías de enseñanza del cooperativismo en Misiones.

Tales así que en el marco de las actividades que se vienen desarrollando en el proyecto “Economía social Estrategias cooperativas y solidarias en el desarrollo local” Proyecto 16H187 de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones, se definió como prioritario avanzar en el análisis, con la coordinación de Alejandro Oviedo, comenzando con el relevamiento de las instituciones educativas que hayan implementado la educación cooperativa

Esta investigación se basó en la ejercitación de espacios de reflexión acerca del cooperativismo como contenido que se relaciona con actitudes, procedimientos y conceptos específicos, reflexión en el diseño de proyectos institucionales y áulicos.

Para tratar de conocer los obstáculos y dificultades, como también los logros en la implementación del cooperativismo como contenido y como proceso, relevamos algunos proyectos institucionales y áulicos, y analizamos experiencias realizadas con docentes y alumnos en tres instituciones educativas.

El trabajo de campo incluyó la visita a las instituciones escolares, charlas con los docentes a fin de identificar que conocimientos tienes sobre la temática y que experiencias concretas podían contarnos.

A pesar de algunas dificultades para encontrar docentes predispuestos y con alguna experiencia, se pudo trabajar con algunos docentes y alumnos. Entre las actividades observamos ejercicios de aula - taller aplicando redes de relaciones conceptuales, atendiendo a las metodologías desarrolladas en el aula.

Se indagó sobre los ámbitos de enseñanza – aprendizaje de “valores cooperativos”, analizando críticamente aquellos valores que los alumnos traen incorporados y que son aprendidos en sus propias familias, muchas que viven en situaciones de riesgo y que están marcadas por ese devenir.

También se reflexionó acerca de los contenidos dentro de los espacios curriculares, ya que las escuelas no cuentan con espacios específicos para trabajar la temática del cooperativismo.

A pesar de los discursos sobre la necesidad de educar en valores y de implementar prácticas cooperativas para lograr una mejor calidad educativa, aparecen numerosos obstáculos en el desarrollo de las experiencias de educación cooperativa en cada institución escolar, que son percibidos por los docentes como “ausencia de valores”, o como “una falta de todo”.

Una de las actividades que se encuentran aún en proceso de desarrollo son las referidas a la elaboración de un video sobre educación cooperativa, el cual fue una oportunidad que nos posibilitó el Sipted.

Dicho video consiste en la presentación de algunos ejes conceptuales y fundamentales sobre educación cooperativa, en cuanto a principios y valores cooperativos y a su forma de implementación como así también la creación de cooperativas escolares, así se pueden destacar tres ejes fundamentales:

Implementación del cooperativismo como tema transversal

Resulta obvio que incluir la enseñanza de los valores en el currículum escolar de manera transversal implica desechar otra opción, que consistiría en que estos temas configuren asignaturas específicas, diferenciadas del resto (por ejemplo, crear materias como «Educación para la democracia» o «Educación para la solidaridad»). Elegir esa modalidad implicaría reforzar la idea de que se trata de un contenido especial, en lugar de un enfoque que puede -y debe- «atravesar» el resto de los contenidos disciplinares.

La transversalidad es una forma de organizar curricularmente la enseñanza de algunos contenidos educativos. Supone la definición de temas que funcionen en tanto ejes en torno a los cuales se organice el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es decir, estos temas son considerados como transversales porque atraviesan todos o algunos de los contenidos, todas o algunas de las prácticas institucionales de la escuela, sin corresponderse necesariamente con disciplinas, áreas, ejes o temas estrictamente científicos.

Algunos autores, como Sequeiros⁸ o Lucini⁹, identifican tres características principales que definen a los temas transversales. Para facilitar el trabajo las hemos sintetizado de la siguiente manera:

1) No están asociados exclusivamente a un área del conocimiento sino que pueden estar vinculados con todas. Son parte consustancial de los planteamientos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en las distintas áreas curriculares. Para el desarrollo de estos contenidos las áreas curriculares deben ser redimensionadas en una doble perspectiva:

- a) acercándolas a problemas concretos de la realidad social y del mundo contemporáneo;
- b) dotándolas de un valor de aplicación inmediata respecto de la comprensión y de la posible transformación de dichos problemas (en particular) y de la realidad social (en general).

2) Hacen referencia a problemas y conflictos que tienen gran trascendencia social, política y humana en la época actual, ante los cuales se torna casi imprescindible tomar una posición personal y colectiva. Son contenidos que permiten y favorecen la aproximación de lo científico a lo cotidiano. Se vinculan con problemas como: la desigualdad social, la violencia, la desocupación, el consumismo, el hambre, la degradación ambiental, las adicciones, etc.

Tienen una ineludible carga valorativa, son contenidos relativos, fundamentalmente, a valores y actitudes. Por lo tanto, a través de su tratamiento se pretende que los educandos elaboren sus propios juicios críticos, comprendan la realidad y los problemas sociales, concreten actitudes y comportamientos morales y asuman compromisos construidos racional y libremente con el fin de transformar y mejorar la realidad.

Los temas transversales pueden constituir aportes en cada caso (destacando aquellos que involucren más directamente la educación en los valores del cooperativismo).

Aprender a ser:

A partir de este objetivo se pretende superar la actual limitación de la enseñanza centrada en las disciplinas, que pone el énfasis exclusivamente en las habilidades intelectuales y el pensamiento lógico-matemático y lingüístico. Hay otras facetas de la inteligencia humana (como la cinético-corporal, la

musical, espacial, interpersonal e intrapersonal) que quedan poco desarrolladas. La propuesta es integrar todas estas facetas de la inteligencia humana y potenciar aquellas que el sujeto tenga más desarrolladas, pero sin descuidar las restantes.

Aprender a hacer:

Esta dimensión no debe ser reducida a la educación para el empleo sino a la educación para el desarrollo de competencias y destrezas para la vida activa. No se puede limitar a la acción laboral sino que, de manera más amplia, debe integrarse en un todo presidido por el valor de la responsabilidad.

Entonces en este «pilar» aparece como pertinente un tema transversal como lo es el sentido de la responsabilidad y de la honestidad (la coherencia entre pensamiento y acción). Exige para su desarrollo no sólo el análisis y la comprensión de los problemas sino que el estudiante se implique en la búsqueda de soluciones, que se comprometa en la superación de los problemas.

Esto toca directamente dos de los valores presentes en (y necesarios para) las prácticas cooperativas: la responsabilidad social y la honestidad.

Aprender a conocer:

Este propósito se fomenta en las escuelas de una manera errónea o muy limitada poniendo énfasis en que los estudiantes aprendan a estudiar, a memorizar y en algún caso a resolver problemas de lógica, y en muy pocos casos a «aprender a aprender». Debería tenderse a formar al estudiante en una actitud abierta a la permanente actualización de los conocimientos a lo largo de su vida y en la capacidad de manejar crítica y creativamente las fuentes de información. Algunos temas transversales que colaborarían en este cambio y que resultan pertinentes serían, por ejemplo, la educación sobre los medios de comunicación, la educación del consumidor y del usuario.

Aprender a vivir juntos:

De los cuatro «pilares», éste es el que se conecta más directamente con la mayoría de los temas transversales. Al estar centrado en la dimensión social de los aprendizajes, pone énfasis en la necesidad de comprender a los otros, su historia, sus valores, a desarrollar proyectos comunes, a manejar los conflictos de una manera pacífica, a reconocer la creciente interdependencia, etc.

Por esa razón, los temas transversales que más vinculación tienen con el «aprender a vivir juntos» son: la educación por los derechos humanos, la educación para la democracia, la educación para la solidaridad, la educación para la paz, la educación para la igualdad, etc.

El autor recomienda no perder el carácter integral de los temas transversales y no presentarlos aisladamente. Entonces se pregunta: ¿de qué manera se conectan los temas transversales con las disciplinas? La respuesta que brinda es que cada tema transversal plantea o se centra en un problema social que tiene dimensiones diversas. Son esas dimensiones, justamente, las que se ven reflejadas en ciertas disciplinas prioritariamente. Así:

- La dimensión espacio-temporal se vincula con disciplinas como ciencias sociales, historia y geografía.
- La dimensión lógica se vincula con disciplinas como las matemáticas y la lógica.
- La dimensión científico-tecnológica se relaciona con las ciencias de la naturaleza y la tecnología.

- La dimensión moral con disciplinas como la ética.
- La dimensión de expresión verbal se vincula con lengua y literatura.
- La dimensión de expresión artística abarca el área de la plástica y de la música.
- La dimensión corporal se relaciona con disciplinas como la educación física.

En resumen, el autor recuerda que nuestra cultura está tan fuertemente influida por la organización y división del conocimiento en disciplinas que nos cuesta trabajo entender que éstas «no son un fin, sino un medio para comprender y transformar la realidad»¹¹. Entonces, llama a evitar el peligro de la atomización de los temas transversales, ya que esto puede esterilizar y desactivar el potencial crítico que tiene su inclusión en la escuela.

2-Como eje del PEI:

Además de lo señalado, el principal aporte que brinda el PEI, de acuerdo con el discurso oficial, es el de hacer efectiva la autonomía escolar. En el contexto del modelo escolar propuesto por la Ley Federal de Educación el PEI es la alternativa para una gestión descentralizada, que otorgue mayor poder a las escuelas para decidir sobre los temas cotidianos.

Según la perspectiva oficial, el nuevo sistema educativo tiene que basarse en escuelas capaces de resolver los problemas educativos de la comunidad que atienden generando respuestas adecuadas, flexibles y creativas».

Por eso, para esta óptica «es muy importante el papel del PEI, ya que un proyecto escolar no es responsabilidad ni patrimonio de una sola persona o de un grupo de personas. El Proyecto Educativo Institucional es una alternativa para la gestión, en el marco del modelo escolar propuesto por la Ley Federal. El PEI será válido si logra un cambio hacia la escuela deseada a partir de la intervención, el aporte y el compromiso de todos sus miembros. Y en esta autonomía escolar, cuando más se distribuye el poder, más gana la organización (...) Distribuir el poder, permitir la toma de decisiones en forma cada vez más autónoma, implica necesariamente dar información y crear redes de circulación de la información»³.

Entonces, en el contexto de los lineamientos brindados por la política educativa nacional y provincial las prácticas pedagógicas efectivas resultarán de la acción deliberada y planificada de todos los protagonistas de la escuela. Dentro de esos límites, el grado de libertad de cada escuela estará dado en gran medida por su capacidad de iniciativa.

Sin embargo, según el discurso oficial ampliar la autonomía de la escuela no debería implicar abandono estatal, ni tampoco aislamiento o autoabastecimiento por parte de la institución⁴. Es decir, descentralización no supone municipalización, anarquía ni segmentación del sistema educativo. Se trata de impulsar un nuevo modelo «basado en el concepto de unidad en la diversidad y en la filosofía de que la unidad nacional se preserva y potencia articulando las identidades provinciales que la constituyen.

En lugar de una suma de acciones aisladas o de pasos lineales, la elaboración Proyecto Educativo Institucional es una tarea de la escuela en su conjunto. El PEI tiene un carácter global por dos razones:

a) Primero, dado que compromete a la escuela en su totalidad en función de su transformación: es una práctica que involucra todos los actores involucrados en el proceso educativo:

- Los docentes trabajando en equipo,
- Los alumnos,
- Los directivos reunidos con otros directivos
- el personal administrativo,
- los supervisores acompañando y potenciando estos procesos,
- los representantes de organizaciones de la sociedad civil (instituciones barriales, vecinos, empresa, los, trabajadores, gremios, etc.). b) Segundo, dado que involucra diversos procesos que hacen a la vida escolar (formación de los alumnos, práctica docente, relación con la comunidad, etc.).

En otras palabras, el PEI es un proceso que requiere de una identificación colectiva, dado que se construye entre los distintos actores de la institución, y entre éstos y el contexto escolar. Es decir, para comenzar a generar procesos de cambio en una institución no es necesario esperar a haber desarrollado «un gran proyecto» o «el mejor de los proyectos».

En cambio, sí es un requisito indispensable detectar e identificar colectivamente cuál es el problema principal que la escuela enfrenta (puede ser la deserción, las dificultades de aprendizaje en un área específica del conocimiento, la falta de vinculación con el entorno, etc.) y qué acciones concretas -diferentes a las que se venían llevando a cabo- tenderían a resolver ese problema.

En la fase de definición del problema es importante evitar señalar culpables y, en cambio, concentrarse en detectar sus causas. Si consideramos que, por lo general, todo problema es complejo, debemos evitar también conformarnos con análisis simplistas y lineales que atribuyen el problema a una única variable, para buscar comprender las múltiples causas que han derivado en el mismo.

Una vez arribados a estos acuerdos básicos, es preciso explicitar qué resultado se espera en un plazo determinado (por ejemplo, a fin de año) y dejar sentado por escrito el compromiso de acción de cada miembro de la institución (muy especialmente el equipo docente y el equipo directivo).

Más aún, considerando que en las condiciones vigentes es difícil que la escuela pueda cumplir el objetivo de generar las condiciones para el conocimiento y el aprendizaje de manera aislada, es preciso que tenga en cuenta (e incorpore a su proyecto) la actividad de otras instancias de participación social (como otras escuelas, instituciones relevantes de la comunidad, asociaciones civiles, sindicatos, empresas, etc.). Sin embargo, esta apertura no implica desconocer que quienes tienen responsabilidad en el diseño e implementación del PEI son, fundamentalmente, los docentes y directivos de cada escuela.

El proyecto educativo institucional es una herramienta para la gestión transformadora. La elaboración de la misma por parte de la escuela es considerada una estrategia para lograr cambios en la institución y en su relación con el entorno.

Esta herramienta nos permite formular el proyecto institucional realizando una autoevaluación en relación con las competencias de los alumnos y las metas del proyecto institucional determinando nuevas posibilidades de propuestas para los siguientes ciclos lectivos.

Tales así que este proyecto institucional es el hacer efectiva la autonomía escolar, es decir una alternativa para una gestión descentralizada que otorgue

mayor poder a las escuelas para decidir sobre los temas mas relevantes o importantes a intentar dar respuestas.

Es por ello que se debe identificar los problemas, definir metas, seleccionara las posibles acciones a seguir, son prioridad de los docentes, alumnos, padres y si se quiere, de la comunidad en su conjunto, como protagonistas de los proyectos educativos, pero será necesario producir cambios en la dimensión curricular, la organización de la institución educativa y la organización del trabajo docente

Considero que el PEI es una herramienta sumamente importante para lograr una transformación en la gestión por ende, en la calidad educativa. Es importante poder pensar y construir un modelo de escuela diferente, canalizando acciones concretas con una finalidad especifica y debe involucrar a toda la comunidad educativa.

Además es importante resaltar que el PEI debe basarse en la realidad de cada institución, es decir deben ser capaces de resolver los problemas educativos de la comunidad generando respuestas adecuadas, flexibles que permitan dar una respuesta favorable a las problemáticas actuales.

Realizando una reflexión personal, considero que el PEI debe tener como finalidad primordial mejorar la gestión institucional que involucra a toda la comunidad educativa, debe generar cambios que permitan una transformación escolar basada, siempre, en las necesidades de la población escolar y su relación con el contexto que lo rodea.

El PEI tiene como potencialidades que es flexible y permite la organización institucional en equipos de trabajo que participan dando respuestas a las diferentes problemáticas. Además tomando la reflexión del punto anterior es importante resaltar que el PEI debe basarse en la realidad de cada institución, es decir debemos ser capaces de resolver los problemas educativos de la comunidad generando respuestas adecuadas, flexibles que permitan dar una respuesta a las diferentes situaciones generadas por el contexto.

3- Formación de cooperativas escolares

Según la UNESCO las cooperativas escolares son «sociedades de alumnos administradas por ellos con el concurso de los maestros y con vistas a “actividades comunes. Inspirados por un ideal de progreso humano basado en la educación moral de la sociedad de los pequeños cooperadores por medio de la sociedad y el trabajo de sus miembros.

Los alumnos, en su calidad de asociados, son los responsables de la gestión de la cooperativa escolar, a través de los órganos que la componen: asamblea, consejo de administración, sindicatura y comisiones internas.

Los docentes que acompañan a los estudiantes lo hacen brindando su apoyo y orientación; su función orgánica es la de asesoría cooperativa escolar, constituida de acuerdo a lo que marca el capítulo VIII del Anexo 1 de la resolución 1599/86 del Ministerio de Educación y Justicia.

El docente será guía para la organización y el funcionamiento de las cooperativas escolares procurando que las mayores responsabilidades las asuman los alumnos que vayan mostrando cierta habilidad para las distintas actividades. Pero, a la vez, promoverá la participación de todos, teniendo en cuenta los distintos aportes que cada uno puede hacer para el trabajo en común, incentivando el desarrollo de competencias que hagan aflorar las

distintas capacidades de los miembros del grupo, considerando que cada niño es capaz de dar algo de sí como contribución al quehacer colectivo.

Esta consideración es coherente con la concepción de educación cooperativa que tiende a capacitar a los asociados para formarlos en la teoría y la práctica de la cooperación de modo que puedan ser los encargados de transmitir sus valores y principios y aplicarlos en la gestión cooperativa.

El respeto y la integración de las distintas capacidades es un valor a considerar para evitar hacer de la educación un «lecho de Procusto», como expresa Collard, en referencia al bandido mitológico que cuando capturaba a los caminantes, los extendía sobre su lecho a cuya longitud trataba de adaptarlos, haciéndoles sufrir el tormento de estirar a los más cortos y de cortarles las piernas a los más largos.

El objetivo es la realización de actividades conjuntas que surjan como necesidad o aspiración de los propios alumnos, fundamental como una acción orientada para reconocer los valores y principios cooperativos puestos en práctica en el trabajo colectivo, basado en la ayuda mutua, la participación democrática y las relaciones solidarias, lo cual contribuye a la formación ética, cívica y social de los educandos.

Las actividades tienen un componente práctico, económico, pero están orientadas a ideales, que ponen el énfasis en los valores humanos por sobre las cuestiones económicas. Es necesario destacar que una cooperativa (entre ellas una cooperativa escolar) debe aunar una gestión eficaz y eficiente con una concepción de los valores y principios que la sustentan como marco insoslayable.

Por otro lado, las cooperativas escolares agregan la dimensión pedagógica para el desarrollo de sus prácticas. Por lo tanto se hace necesario articular las dimensiones económicas, doctrinarias y pedagógicas en la implementación de las cooperativas escolares.

Concretamente, a través de la práctica de la actividad cooperativa el estudiante:

- Pone en práctica el ejercicio de deberes y derechos de la democracia en Asambleas, Consejos, Comisiones, reuniones.
- Aprende elementos de administración y contabilidad, de manera significativa.
- Se relaciona y convive en un marco ético-constructivo que favorece su formación como sujeto democrático y solidario.
- Establece una relación diferente con el mundo del trabajo y la producción.
- Aprende a incorporarse en un grupo social de una manera alternativa.

Podríamos decir entonces que «una Cooperativa Escolar es una organización orientada al aprendizaje».

Realizado esta actividad y para conocer un poco más en profundidad la temática, se relevó bibliografía específica realizando en una primera instancia a una lectura exploratoria para luego adentrarnos en algunos conceptos centrales. También participe en un curso virtual sobre cooperativismo escolar desarrollado por IDELCOOP, para ampliar los conocimientos y participar de espacios de debate e intercambio de experiencias pedagógicas como referencias comparativas de otras provincias del país respecto a las que analizamos en Misiones.

El curso de capacitación en cooperativismo escolar me ha permitido aprovechar los elementos valiosos que la doctrina y la práctica cooperativa pueden aportar para la tarea de enseñanza.

He podido identificar las diversas modalidades que puede asumir la educación cooperativa: la enseñanza del cooperativismo como tema transversal, la educación cooperativa como eje central del proyecto educativo institucional y la conformación de cooperativas escolares.

Es un proceso que me ha permitido la apropiación crítica de herramientas conceptuales y metodológicas puestos en práctica en los procesos de educación cooperativa en los establecimientos educativos en los que me desempeño.

Los principales conceptos abordados en el curso fueron; el desarrollo histórico del movimiento cooperativo (tanto en el mundo como en nuestro país), y se trabajó bajo una reflexión de sus fundamentos conceptuales a fin de tomar conciencia de su actual vigencia.

Este curso de capacitación fue sumamente valioso, ya que me ha permitido lograr la apropiación de herramientas metodológicas para la implementación del cooperativismo.

Entre ellos se destacaron la metodología de taller, entendida como una modalidad pedagógica que promueve el aprendizaje grupal, combinando la enseñanza y el aprendizaje con la producción.

También se pudo utilizar técnicas participativas para la implementación de la educación cooperativa en las escuelas, constituyéndose en un instrumento eficaz para promover la educación en valores, estimulando la construcción del conocimiento, la generación de aprendizajes significativos que tengan en cuenta la dimensión cultural y el contexto donde se dan los procesos educativos²⁷.

Otros de los ejes fuertemente trabajados, fueron los antecedentes político-legislativos de la educación cooperativa y su importancia en el presente contexto. También he podido identificar los diferentes modos de incorporación del cooperativismo en los ámbitos educacionales, distinguiendo fundamentalmente entre los conceptos de educación cooperativa y cooperativismo escolar.

Cabe señalar que han aparecido numerosos obstáculos en el desarrollo de las experiencias de educación cooperativa en aquellas de las instituciones escolares que lo implementan, lo que determinó mi participación llevando a la práctica experiencias de enseñanza del cooperativismo como tema transversal. Uno de las principales demandas de las instituciones educativas fue pensar en como incorporar la educación cooperativa en el Proyecto Educativo Institucional, por lo que he logrado adquirir herramientas que permitan diseñar, implementar y evaluar el proyecto educativo institucional centrado en la doctrina y la práctica cooperativa.

Otro de los conceptos centrales giró en torno a las características de las cooperativas escolares, sus funciones, el marco jurídico que las regula y los órganos que la componen para así diseñar un proyecto de cooperativa escolar y ponerlo en práctica colectivamente²⁸

²⁷ EDUNET.COOP. Módulo 2.La educación cooperativa en las escuelas: Las prácticas y los valores cooperativos como temas transversales en la enseñanza. Pag 25,26

²⁸ Reflexiones realizadas a partir del Curso de capacitación en Cooperativismo Escolar. Julio-Noviembre del 2007.

Las actividades se desarrollaron bajo propuestas basadas en ejercicios de aula- taller aplicando redes de relaciones conceptuales que sustenten las metodologías a desarrollar en el aula y la escuela.

Muchas veces la comunidad educativa puede contribuir al desarrollo de las diferentes actividades dentro y fuera del aula, y sus principales actores, los docentes, desde su trabajo en el aula pueden entrar en contacto con otros protagonistas y actores sociales, que tienen objetivos diferentes a los de la escuela pero que pueden afectar y ser afectados por el accionar desde el aula y que pueden converger en acciones conjuntas que apunten al interés común, produciéndose un impacto positivo en la comunidad.

Partiendo de esta reflexión, se pudo definir a la educación cooperativa como un proceso de enseñanza y aprendizaje teórico- práctico de valores principios y prácticas del cooperativismo. Este proceso tiene lugar tanto fuera como dentro del sistema educativo formal, es permanente, puede ser impulsado y llevado a cabo por distintos responsables y estar enmarcado en los más diversos enfoques pedagógicos-didácticos.²⁹

La educación cooperativa es una educación que busca impactar en el sentir, el pensar y el hacer coherente con valores propios y con un proyecto de vida colectivo que promueve el desarrollo de una conciencia crítica como forma de desnaturalización de la realidad cotidiana con vistas a modificarla. El propósito de estos procesos educativos es acompañar al que se educa para que encuentre sus propios sistemas de valores que lo lleve a orientar sus energías hacia metas solidarias. Se busca ayudar a construir individual y colectivamente una nueva cultura: la cultura de la solidaridad.³⁰

Tomando estas premisas como base para el análisis, se realizó un relevamiento de las instituciones educativas que presentan experiencias de educación cooperativa que se detallan y analizan a continuación.

INSTITUCIÓN ESCOLAR	INTEGRANTES	PROYECTO
Escuela de Comercio N° 6 Mariano Moreno Posadas	Genes Viviana Krutki Olexin Patricia Rodríguez Hugo Seidel Clara Tatare Rosa	Proyecto y Gestión de Microemprendimientos Cooperativos Taller para E.G.B Educar en valores

El trabajo consta de dos proyectos, el primero denominado “Proyecto y Gestión de Microemprendimientos Cooperativos”, que pretende generar un espacio curricular donde los alumnos puedan integrar los contenidos conceptuales y actitudinales en relación al “saber hacer” con los valores de responsabilidad, solidaridad, justicia, equidad, igualdad, transparencia, democracia y participación a través de la gestión de una cooperativa, partiendo de los hechos, circunstancias de la realidad en que se desenvuelven.

²⁹ EDUNET.COOP. Para otra educación. Modulo 2: La educación cooperativa en las escuelas, las prácticas y los valores cooperativos como temas transversales en la enseñanza. Pág. 5

³⁰ EDUNET. COOP. Pág. 6

Se pretendió también, el desarrollo de competencias vinculadas a la gestión cooperativa en situaciones reales, esto es, la experiencia en el diseño, ejecución, control y evaluación de un microemprendimiento cooperativo en un periodo determinado, actuando en forma efectiva y directa en el contexto en que se inserta la institución escolar.

En este marco, se orientó a la adquisición de habilidades que permitieron a los alumnos visualizar esta instancia como una oportunidad de generar espacios de inserción laboral en un futuro mediano o inmediato, con capacidades de autogestión, a partir de la experiencia en el ámbito escolar y el contacto con instituciones u organismos relacionados a la promoción de cooperativas.

En este sentido, el proyecto analizado consideró a la educación cooperativa como un proceso integral y gradual que dura toda la vida y que tiende a educar en el trabajo y para el trabajo con una conciencia solidaria. Por ello, desde este nuevo espacio propone la integración de contenidos que recuperan de Teoría y Gestión de las organizaciones, Tecnología de Gestión, Comunicación y Comportamiento Organizacional, Gestión de las Compras y Ventas, Sistema de Información Contable y Economía.

El segundo proyecto consistió en el desarrollo de Talleres para los E.D.I. (Espacio de Definición Institucional) de la E.G.B.3 llamado "Educar en Valores".

Este proyecto ha planteado que desde la institución educativa no se puede solamente pensar en formar jóvenes para que busquen empleo, sino que deberán prepararlos y capacitarlos técnica, operativa, social y estratégicamente para que generen sus propios trabajos, ya que las posibilidades de conseguir un empleo en relación de dependencia, hoy y en el futuro, se vislumbran como dificultosas. En definitiva, plantea la formación de ciudadanos competentes y cooperativos, capaces de conocer y transformar la realidad.

Esta visión de la escuela nueva está fundada en la solidaridad democrática, presente en las relaciones interpersonales. De ahí que el Cooperativismo Educativo sea una invitación al trabajo mancomunado y solidario de docentes, alumnos y la comunidad.

Plantea a la Educación Cooperativa íntimamente ligada a las nuevas propuestas curriculares, por cuanto los valores fundamentales que sustentan la idea cooperativa, libertad, justicia y solidaridad, conciben plenamente con los fines y objetivos que el sistema educativo fija.

Planteado de esta manera, la enseñanza de la cooperación escolar constituye una moderna y eficiente metodología fundada en la interacción dinámica entre profesores y alumnos, en la participación activa y directa de los educandos, estimulando el ahorro, promoviendo la provisión de material didáctico, auspiciando tareas artesanales, recreativas, deportivas, de previsión y generales de la escuela, facilitándoles la convivencia social, creando ámbitos de trabajo en equipos, desarrollando la formación moral, física e intelectual, social y económica de sus integrantes, fomentando el ejercicio de la democracia.

Educar en valores, en este sentido, propone como objetivos a ser alcanzados por los alumnos:

- El desarrollo de aptitudes y hábitos favorables para el trabajo solidario, que incorpore los principios cooperativos como filosofía de vida.

- El logro de un buen nivel de idoneidad en una capacitación laboral, que les permita incorporarse a las actividades productivas en el aula, en su hogar, en su barrio.

En todo este proyecto se observó la necesidad de formar un hombre solidario con sus pares y el mundo, en este tiempo de competencia salvaje. Es por ello la necesidad de un proyecto cooperativo en el que se integre teoría con práctica.

INSTITUCIÓN ESCOLAR	INTEGRANTES	PROYECTO
Escuela C.E.P. N° 5 Barrio la nueva esperanza A4 Av. Transito Cocomarola, Av. Cabo de los Hornos y Ruta 213	Cuba Gladis Dalcolmo Eugenia De los Santos Ariel Directora Gladis Cuba Secretario José Ríos	Cooperativa Escolar CEP N° 5

El trabajo propuso la creación de una Cooperativa Escolar en la Institución educadora C.E.P. N° 5 con el objetivo de incorporar dicha cooperativa al P.E.I (Proyecto Educativo Institucional), convirtiéndolo en eje integrador de todas las áreas de conocimiento y como proyecto que relacione a la escuela con la vida social de la comunidad, con el trabajo, con el compromiso y la solidaridad.

Se presentó a la cooperativa escolar como una opción educativa que por operatividad, finalidad educativa y formadora, que prepara a los alumnos para la comprensión y puesta en práctica de acciones solidarias..

Desde este punto de vista, se planteó que la creación de una cooperativa escolar brindaría la posibilidad de que la escuela se convierta en un espacio de referencia, de pertenencia, que el adolescente perciba que ese es su espacio en el cual se sienta parte de algo importante, INCLUIDO, que logre trazar metas, que sea generador de expectativas y de esperanzas, que tome **conciencia de que quien quiere, puede**, que sea un ámbito en el cual, en este caso, el adolescente sienta una autorrealización.

Por lo tanto, esta cooperativa escolar, sería una asociación de alumnos, promovida y sugerida por los docentes, pero dirigida por los alumnos, ya que por este medio va a despertarse en ellos la visión de las responsabilidades cívicas, sociales, morales y económicas. La enseñanza de la cooperación no ofrece alternativas de imposición. Aquí la habilidad del docente de llevar al educando a exteriorizarse y poner en juego esa conducción moral formativa, que lo transportará en el desarrollo de su evolución psíquica y su madurez a comprender la necesidad de una acción cooperativista ordenada y sistemática.

La finalidad esencial de este proyecto fue pedagógica; la de formar entre sus asociados y en todos los escolares una conciencia cooperativista, estimulando el ahorro y facilitando la convivencia social, basándose en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros.

“La mejor cooperativa Escolar no es la que da mayores rendimientos económicos, sino la que cumple con su fin educativo.”³¹

³¹ NIEVES DE TAPIA, Maria. “Potencialidad de los Proyectos Estudiantiles de Servicios Comunitarios en la EGB y la Educación Polimodal”. Extracto de la conferencia de cierre del 1º Seminario Internacional Educación y Servicio Comunitario, Buenos Aires, 30 de Junio – 2 de Julio de 1997.

Han propuesto una serie de proyectos productivos posibles de realizar por la cooperativa, como ser:

- Elaboración de Dulces Regionales.
- Elaboración de Pickles y Escabeches.
- Jardinería y huerta.
- Artesanías en Porcelana fria y en azucar.
- Fabricación de Velas Artesanales.
- Artesanías con Papel Reciclado.
- Corte y Confeccion, Pintura sobre tela y puntos básicos de crochet.
- Elaboración de Muñecos de peluche.

INSTITUCIÓN ESCOLAR	INTEGRANTES	PROYECTO
Escuela C.E.N.S N° 176 Chacra 172 Calle Dávila y Gendarmería Nacional (Frente al Centro Cívico)	Paiva Sonia Elizabeth	Proyecto Cooperativo "Educar en Valores"

Otra institución escolar que ha trabajado fuertemente en esta iniciativa de incorporación del cooperativismo en las instituciones educativas es el **CENS N° 176; Centro Educativo de Nivel Secundario**, ubicado frente al Centro Cívico. Es una institución escolar para jóvenes y adultos que ha apostado a la formación de personas responsables, solidarias, respetuosas y capaces de insertarse al mundo del trabajo con todas las herramientas necesarias para su desenvolvimiento.

Esta ha sido una tarea ardua, que ha involucrado a toda la institución educativa desde el cuerpo docente, hasta la dirección del establecimiento. Pero es una tarea que no se termina en el aula sino que abarca a las familias y a la comunidad en general.

Las tareas del docente se han basado en los criterios de la diversidad y la continuidad, esto quiere decir, variedad de actividades, recursos, metodología de trabajo y la organización de los grupos de trabajo que abarquen a destinatarios de la propuesta educativa.

Para la institución educativa fue toda una innovación en la práctica docente como así también en la dinámica institucional, fue muy difícil acceder a una audiencia con la directora de enseñanza de polimodal, por sus tiempos y también por ser quizás un contenido nuevo que las escuelas no lo implantan, también acceder a bibliografía específica, pero se pudo lograr con mucho esfuerzo, realizando un curso en cooperativismo escolar, que me ha permitido ampliar los conocimientos sobre la temática y especializarme en el mismo. También ha sido el nexo con páginas oficiales del gobierno donde se pudo acceder a bibliografía específica.

En esta institución escolar, se ha trabajado los valores cooperativos, fue una tarea que comenzó en el aula y se extendió hacia las familias.

Se ha realizado previamente una charla con el director del establecimiento, quien accedió desde un primer momento a la implementación de la iniciativa.

Se consideró que el trabajo sobre los valores cooperativos serviría para lograr una mayor pertenencia hacia su escuela y hacia su comunidad. Una de las

principales dificultades ha sido el poco interés por parte de los docentes quienes son antiguos en dicha institución, por lo que se cree que el docente joven que recién se inicia es el que tiene el deber de generar cambios.

Pero finalmente se comenzó con las primeras experiencias en el aula, con jóvenes y adultos del nivel EGB 3 de dicho establecimiento.

Fue un trabajo muy satisfactorio, ya que se pudo detectar creencias, costumbres y valores propios de cada alumno como así también de la familia de la cual provienen, y de su comunidad.

Cabe aclarar que es una escuela ubicada en una zona periférica de la ciudad de posadas, donde concurren jóvenes y adultos en situaciones de riesgo y de mucha pobreza, dando cuenta de la ausencia de valores que ya son parte de la formación que le brinda el seno familiar.

Es por ello que realizar quizás una primera aproximación hacia esas problemáticas es sumamente importante para luego encaminar la tarea hacia el logro de los objetivos, trabajando con la propia realidad, una realidad dolorosa y muy triste para aquellos que la padecen.

Cada uno forma parte de esta sociedad, por ende formamos parte de esta realidad.

Una herramienta que es el primer paso para la implementación del cooperativismo, es incluirlo en el marco del Proyecto Educativo Institucional, donde se logre la continuidad sistemática de las actividades que promuevan el aprendizaje siendo estas permanentes facilitando aprendizajes significativos y transformadoras de la realidad

Desde una perspectiva didáctica, se considera a los educadores y educandos y a la sociedad en general, como sujetos activos y participes del proceso de enseñanza- aprendizaje.

La práctica docente se enmarca bajo los siguientes principios:

- Planear situaciones problemáticas para las cuales los que aprendan no tengan todos los conocimientos, ni todas las estrategias necesarias para poder resolverlas tanto en la institución escolar como en su vida cotidiana.
- Organizar proyectos de producción de actividades reales en contextos en los cuales los alumnos pueden aprender los contenidos seleccionados por los docentes y por ellos mismos.
- Generar situaciones didácticas que permitan a los que aprenden sucesivos y diversos tratamientos sobre el eje temático.
- Prestar atención a la natural curiosidad de los alumnos, a sus intentos de expresar intereses y necesidades, y alentar la generación de nuevas zonas de desarrollo próximo, es decir la aproximación a nuevos conocimientos.
- Comprometer a toda la comunidad educativa en todas las actividades logrando así la generación y aprehensión del conocimiento.
- Proporcionar tiempos, espacios y recursos necesarios para que puedan experimentar y aprender conceptos y procedimientos y practicar valores y actitudes reconocidos socialmente.

Partiendo de situaciones concretas y reales antes descriptas, se identificó la necesidad de trabajar dentro de la institución escolar, los valores cooperativos como una forma de vida.

Se consideró necesario reflexionar sobre qué se entiende por “**enseñanza de valores**” en la escuela.

La escuela asume en incorporar un conjunto de valores implícita o explícitamente en sus proyectos educativos y curriculares. Los valores se presentan en forma concreta y material, siempre se traducen en prácticas. Por ello es parcial encarar la enseñanza de valores solamente en forma abstracta y discursiva. También constituye una limitación analizar los valores en la escuela prestando atención sólo a los contenidos explícitos. Los valores tienen una dimensión conceptual pero, fundamentalmente, se vinculan a cambios en las prácticas escolares y en las relaciones entre los sujetos.³²

Si bien los valores pueden ser concebidos como «proyectos ideales de comportamiento», se transmiten en contextos de realidad, en la interacción que los sujetos tienen entre sí y con el entorno en el cual viven. Los valores no son algo abstracto sino que se manifiestan en actitudes, prácticas y comportamientos concretos, comprometidos con proyectos individuales y sociales.

Este hecho ha exigido una especial preocupación por la coherencia, a la hora de emprender un proyecto de educación en valores. Entre aquellos valores proclamados en forma explícita por los contenidos conceptuales de la enseñanza escolar y aquellos otros valores que se hacen realidad en las prácticas cotidianas del aula y de la institución escolar (en las relaciones entre maestro-estudiante, entre los padres y los docentes, entre los sujetos y el conocimiento) debería haber congruencia. Pero, en las experiencias estudiadas, no siempre es así.

Cabe resaltar que la inclusión de la “**enseñanza de valores**” en el curriculum escolar de manera transversal implica desechar otra opción, que consistiría en que estos temas configuren asignaturas específicas, diferenciadas del resto (por ejemplo, crear materias como «Educación para la democracia» o «Educación para la solidaridad»). Elegir esa modalidad implicaría reforzar la idea de que se trata de un contenido especial, en lugar de un enfoque que puede y debe «atravesar» el resto de los contenidos disciplinares.

La transversalidad es una forma de organizar curricularmente la enseñanza de algunos contenidos educativos. Supone la definición de temas que funcionen en tanto ejes en torno a los cuales se organice el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es decir, estos temas son considerados como transversales porque atraviesan contenidos y prácticas institucionales de la escuela, sin corresponderse necesariamente con disciplinas, áreas, o temas específicos o especializados.

En palabras de Yus Ramos:

«Los valores encuentran en los temas transversales una vía apropiada para aprender en la práctica y en la reflexión sobre el mundo real, más allá de la pura abstracción del pensamiento ético, lo cual es de primordial importancia para la práctica educativa»³³

Fue necesario hacer un análisis crítico de las dificultades para la implementación del cooperativismo en las escuelas. Si bien existe la ley 3872/02, que permite en términos legales la implementación del mismo y las

³² Reflexión sobre Trabajos realizados por los alumnos del CENS N° 176. de la ciudad de Posadas. Septiembre del 2007.

³³ Yus Ramos, R. 2002,

autoridades de la Provincia de Misiones firmaron el Decreto N° 1634 del 20 de septiembre del 2004, que también determinaban la necesidad de su implementación en todas las instituciones educativas.

Pero se ha podido evidenciar que existe una fuerte lucha de poderes políticos, como así también importantes diferencias entre las distintas direcciones y sectores del Ministerio de Educación, lo cual impide dar ese primer paso hacia un cambio significativo basada en los principios y valores cooperativos.

Desde mi especificidad como docente y en el marco de esta investigación, es doloroso pensar que la educación y formación de nuestros jóvenes esta sumida por un marcado individualismo, falta de cooperación, principalmente desde los organismos del estado provincial quienes deberían ser los primeros protagonistas en la posibilidad de generar cambios positivos y muy importantes para la comunidad educativa.

Se pudo identificar que se ha creado un comité ejecutor que estaría formado por representantes de las distintas direcciones de enseñanza y otros organismos como la secretaría de estado de acción cooperativa, mutual comercio e integración, para la implementación de la educación cooperativa, pero haciendo un análisis que busca ser constructivo en este proceso, se esta olvidando a un actor sumamente importante en este nuevo paso, que lo constituyen los docentes de los distintos establecimientos, que son quienes conocen su escuela, sus alumnos y su plantel docente.

Se entiende que será un cambio progresivo pero para ello se necesita de cada docente, quienes desde su especificidad busquen ese cambio, poniendo un granito de arena en esta ardua pero muy importante tarea en pos de una mejor educación basada en la solidaridad, la cooperación, el respeto mutuo, logrando progresivamente erradicar de nuestra escuela el marcado individualismo que nos invade y no nos permite pensar crear y educar

Es por ello, que la educación cooperativa debe ser entendida como un proceso integral y gradual que dura toda la vida y que tiende a educar en el trabajo y para el trabajo con una conciencia solidaria, en vistas al logro de objetivos colectivos, que abarcan la escuela, las familias y la comunidad en general.

TERCER CONGRESO DEL MERCOSUR: CAPACITACION, PROMOCION Y EDUCACION COOPERATIVA.

La interacción con instituciones educativas y con protagonistas de diversas instituciones, así como con los representantes del gobierno local, generan demandas permanentes, por lo que se hace necesario, articular los trabajos de investigación con proyectos y acciones de extensión, para lo que se debe articular apoyos de agencias e instituciones.

Los informes de investigación estan a disposición para su debate con los actores involucrados, así como con otros investigadores.

Se prevé la utilización de los resultados de la investigación para incorporar en las curriculas de los distintos niveles de las instituciones educativas, como así también en los congresos de capacitación, promoción y educación cooperativa.

Se ha realizado en la ciudad de Posadas el 3 Congreso del Mercosur donde participé de la comisión académica y se determinó el siguiente programa de actividades.

En el marco del 3 Congreso del Mercosur, formé parte de la coordinación general del taller n° 6 **“El cooperativismo y su inclusión en los contenidos curriculares como núcleo de aprendizaje prioritario en las escuelas. En los institutos de estudios superiores. En los institutos de formación docente y en las universidades de los países del MERCOSUR”**

Los panelistas fueron:

Dr. Roberto Bertossi (UNC Arg.); Lic. Horacio Dominico(Pte. CGCIM); Lic. Oscar Vera González (UNI py.), Dr. Jorge Bragulat (UN de 3 de Febrero Bs. As.), Lic. Diego Barrios (Responsable de la RCM uy)

Luego de la disertación de los panelistas se concluyó que hay grandes diferencias, debemos tener en cuenta la realidad, contexto, situación económica. El marco es general, la práctica es particular.

Se planteó que la elaboración de la currícula no coincide con el entorno económico real.

Existe una falta formación de recursos humanos y falta materiales para llevar a la práctica lo establecido en la teoría, también una falta de autonomía, y se necesita más flexibilidad en la gestión educativa.

En la elaboración de las políticas educativas, hay aspectos que no conciben con la realidad socioeconómica de la jurisdicción.

También se presupone que el art. 90 de la nueva ley de educación podrá correr con la misma suerte que la ley anterior y se planteó que la posibilidad de que no corra con la misma suerte, dependerá del docente en el aula, recibiendo capacitación y financiamiento para proyectos innovadores.

El art. 90 de la nueva ley de educación se debe reflejar expresamente, en el articulado de la ley provincial de educación, específicamente a cooperativismo y mutualismo.

Para incorporar la cátedra de cooperativismo en los planes y programas de estudio y de IFD se propuso como ideas, proyectos institucionales, que se inserte como un eje transversal y debe ser también parte de un espacio curricular, por ejemplo:

— nivel inicial como un eje transversal.

— EGB 1 y 2 como eje transversal dentro de una estructura curricular.

EGB 3 también como eje transversal dentro de los espacios de opción institucional.

Polimodal como contenido transversal

— IFDC dentro de los trayectos focalizadores, como eje transversal

Tales así que se propone:

— El acercamiento de cooperativas a la escuela.

— Que los participantes de este congreso propicien el acercamiento

El taller trabajo bajo las siguientes consignas:

- Dimensione la distancia existente en educación entre la teoría y la práctica educativa
- Conoce cuales son los modos de financiamiento posibles para las acciones creativas ?
- Evalúe la posibilidad de que el art. de la nueva ley de educación corre la misma suerte que la ley anterior
- Establecer diferencias entre cooperadora y cooperativa escolar
- ¿Cómo y de que forma se inserta el cooperativismo como contenidos en planes y programas de estudios?

- El movimiento cooperativista participa en la formación de la educación cooperativista ? ¿en que medida?

En función a las consignas propuestas para el taller se han arribado a las siguientes conclusiones

Con respecto a como articular la teoría con la práctica hay grandes diferencias se deberá tener en cuenta la realidad, contexto, situación económica. El marco es general; la práctica es particular.

La elaboración de la currícula no coincide con el entorno económico real. Existe una falta de formación, falta de recursos humanos y materiales para llevar la practica de lo establecido en la teoría, falta de autonomía, se necesita más flexibilidad en la gestión educativa y en la elaboración de las políticas educativas hay aspectos que no coinciden con la realidad socioeconómica de la jurisdicción

El art. 90 de la nueva ley de educación nacional puede correr la misma suerte que la ley anterior, esta la posibilidad de que no corra la misma suerte que la anterior, depende del docente en el aula, recibiendo capacitación y financiamiento para proyectos innovadores. El art. 90 de la ley Nac. de Ed. se debe reflejar expresamente en el articulado de la ley Prov. de Ed. específicamente a cooperativismo y mutualismo

Para incorporar la cátedra de cooperativismo en los planes y programas de estudios y de Institutos de Formación Docente, se propuso incorporar los Institutos de Formación Docente a través de proyecto institucionales.

Que se inserte como un eje transversal y debe ser parte de un espacio curricular:

Nivel Inicial. Como un eje transversal

EGB 1 y 2 como eje transversal dentro de una estructura curricular

EGB3 también como eje transversal dentro de los espacios de opción institucional

Polimodal: Como contenido transversal

IFDC dentro de los trayectos focalizadores como eje transversal

Se planteó desconocimiento en cuanto a la participación del movimiento cooperativo en la educación, así se propone:

El acercamiento de la cooperativa a la escuela y que los participantes del congreso propicien esos acercamientos

Actividades de transferencia

A continuación se detallan las actividades de transferencia realizadas durante el desarrollo del presente proyecto de investigación:

- **Postitulo Seguridad e Higiene en las instituciones educativas.** Posadas Misiones
- **Evaluadora Provincial de la Olimpiada en Empresas Simuladas y Microemprendimientos.** Santa Ana Mnes.
- **Evaluadora de la Presentación de los Proyectos Esperanza.** Posadas Mnes.
- **Curso de Apoyo y Actualización** en el marco de la resolución N° 1984/06 de Consejo General de Educación. Posadas. Misiones
- **Curso Intel Esencial.** Resolución N° 6088/08 del Consejo General de Educación. Posadas. Misiones.

- **Taller “Desarrollo de una unidad didáctica con inclusión de TICs.** Resolución 3910/08 del Consejo General de Educación. Posadas. Misiones.
- **Primer Seminario Provincial de Socialización de Experiencias educativas con inclusión de Tics.** Resolución N° 6380/08 del Consejo General de Educación. Posadas. Misiones.
- **Segundo Encuentro Interdisciplinario “Fracaso Escolar y Atención a la Diversidad”.** Posadas. Misiones
- **Curso “Problemas ambientales Urbanos”** Octubre 2008. Posadas. Misiones
- Estuve además en la **coordinación del relevamiento de las cooperativas agroindustriales** desde los meses de septiembre a diciembre del corriente año, realizadas en la Secretaria de Acción Cooperativa.
- Estuve a cargo de la **coordinación en la carga de la base de datos**
- **Taller La investigación en la Universidad** los días 30 de mayo y 6 de junio del 2008 aprobado por resolución del consejo directivo N° 091-08. El mismo fue llevado adelante en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, organizadas por la Secretaría de Investigación y Posgrado
- **Lectura de materiales bibliográficos** referidos al cooperativismo y economía social y en particular sobre la educación cooperativa, constituida en el campo de análisis del proyecto de investigación.
- Asistencia a las **reuniones de investigación** coordinadas por el director del proyecto.

Los principales resultados alcanzados de la investigación fueron:

1. Se identificaron algunas instituciones educativas con experiencias de educación cooperativa
2. Se observaron prácticas docentes y se sistematizaron metodologías de enseñanza del cooperativismo.
3. Se efectuó un análisis de dichas practicas desde los marcos teóricos trabajados.

CONCLUSIONES

Habiendo realizado un análisis de los logros y de las dificultades en implementación de la educación en cooperativismo en las instituciones del sistema educativo, considero que es necesario continuar y profundizar la investigación y el debate sobre los contenidos y sobre la metodología más apropiada a la realidad provincial

Se trata de una tarea que no debe quedar entre cuatro paredes de un aula, o en el plan de una escuela, sino que trasciende a la comunidad y exige una política activa por parte de las instituciones del sistema educativo, que haga posible la aplicación de la Ley de Educación Cooperativa en todas las instituciones educativas

Los docentes manifiestan la necesidad de modificaciones en los espacios curriculares donde se puedan integrar los contenidos conceptuales y actitudinales, articulando valores como solidaridad, equidad, igualdad, democracia y participación con el “saber hacer”. Que partiendo de las circunstancias de la realidad

en que desenvuelven su práctica docente, estén comprometidos con la construcción de alternativas asociativas concretas, por ejemplo, a través de la organización de una cooperativa escolar.

Tales así que los docentes deben contar con las competencias necesarias vinculadas a sus propias prácticas y metodologías de enseñanza del cooperativismo.

Se deben promover cursos de capacitación desde el ministerio de educación a fin de obtener los conocimientos necesarios para su implementación, esto es ejecución de experiencias cooperativas, actuando en forma efectiva y directa en la institución escolar, o en la comunidad donde ella se inserta.

Así, los proyectos se verán orientados a la adquisición de habilidades que permitan a los alumnos visualizar oportunidades de inserción laboral en un futuro mediano o inmediato, gracias a los conocimientos adquiridos durante su escolarización, como así también los valores incorporados durante su trayectoria, esto, a partir de las experiencias en el ámbito escolar

A partir de esta necesidad de los docentes de crear o modificar los espacios curriculares vigentes, es necesario contribuir a la elaboración y puesta en práctica de nuevas propuestas curriculares, sustentadas en valores de equidad, justicia y solidaridad, íntimamente ligadas a los fines y objetivos del Sistema Educativo.

La idea de formar personas solidarias con sus pares, en lugar de fomentar el individualismo y la competencia exige trabajar conjuntamente en proyectos cooperativos que integren la teoría, los valores y la práctica.

Se deben promover espacios integradores de distintas áreas de conocimiento con proyectos cooperativos que relacione a la escuela con la vida social de la comunidad, con el trabajo, con el compromiso y la solidaridad.

“Así como la cooperativa de adultos es un factor dinámico para fortalecer el desarrollo económico, social y cultural de un país, las cooperativas escolares son planteadas como una herramienta válida para favorecer la reforma que el sistema educativo requiere, teniendo siempre presente que la mejor cooperativa escolar no es la que da mayores rendimientos económicos, sino la que cumple con su fin educativo.”³⁴

Finalizada la investigación se llegó a la conclusión de que existe una necesidad de impulsar desde **las instituciones del sistema educativo, la aplicación de la Ley de Educación Cooperativa** en todas las instituciones educativas, donde los docentes y la comunidad educativa asumen un rol protagónico como transformadores de la realidad existente.

Tales así, que en el desarrollo de los conceptos trabajados en las experiencias de educación cooperativa se logró introducir como tema transversal en la enseñanza escolar **los valores y prácticas del cooperativismo**.

Entendernos a las prácticas cooperativas como formas alternativas de producción y organización social, consideramos que los valores, principios y relaciones sociales promovidos por el cooperativismo son opuestos a los valores hegemónicos que se reproducen en forma predominante en las escuelas: el individualismo, la competencia, la rivalidad, entre otros.

Se trata entonces de educar en valores y prácticas que no suelen impregnar la realidad social en que vivimos, que no se corresponden con nuestra experiencia cotidiana como docentes o alumnos, sino más bien entran en contradicción con ella. Es importante aclarar que cuando se propone al cooperativismo en tanto tema transversal, se está incluyendo tanto a los valores como a las prácticas cooperativas, ambas dimensiones constituyen ejes transversales en torno a los cuales se pueden organizar los contenidos

³⁴ NIEVES DE TAPIA, María. “Potencialidad de los Proyectos Estudiantiles de Servicios Comunitarios en la EGB y la Educación Polimodal”. Extracto de la conferencia de cierre del 1º Seminario Internacional Educación y Servicio Comunitario, Buenos Aires, 30 de Junio – 2 de Julio de 1997.

curriculares y definir los enfoques pedagógicos desde los cuales se va a trabajar.

Es por ello que se deben promover diferentes metodologías como herramienta que permitan su inserción en las curriculas institucionales, propiciando las prácticas y los valores cooperativos que no se pueden concebir en forma separada, es decir, se conciben en función de la relación que se establece entre ambos. Las prácticas poseen un componente valorativo, e incluso, pueden ser entendidas como la concreción misma de ciertos valores asumidos, y a su vez los valores poseen un componente práctico, en tanto pueden ser entendidos como productos de prácticas concretas y orientadores de prácticas futuras.

Para lograr un mayor entendimiento, se puede definir a los valores cooperativos como contenidos transversales del currículo que abarcan la doctrina y principios cooperativos, y no sólo se expresan en términos discursivos y conceptuales, sino también en las prácticas cotidianas de una institución escolar.

Las prácticas cooperativas como contenidos transversales hacen referencia a la trayectoria y experiencia que posee el movimiento cooperativo, sobre todo en lo que respecta a los modos de organización y gestión alternativos, desde la cual se puede aportar a la organización del currículo escolar. Así la cooperación alude a prácticas que se refieren a cooperar con los otros, pero no en cualquier sentido, sino, en el de la transformación de la sociedad en que vivimos.

Los resultados de la presente investigación, podrán contribuir al debate entre las diversas instituciones involucradas en la definición e implementación de políticas en educación, pudiendo diseñar **herramientas metodológicas más adecuadas** para la implementación de la enseñanza del cooperativismo en las instituciones educativas e interesar a las Cooperativas y a la comunidad sobre la importancia de avanzar en la **implementación de la educación cooperativa**.

Uno de los principales desafíos como investigadora es poder, a partir de esta investigación, ofrecer aportes que contribuyan a ampliar los conocimientos respecto a la educación cooperativa y lograr que los contenidos de la misma sean aplicadas en todas las instituciones educativas del nivel medio de nuestra provincia.

Para ello, se tiene como propuesta, la elaboración de un cuadernillo sobre educación Cooperativa, el cual será suministrada a las escuelas como una herramienta para lograr así la implementación de la Educación Cooperativa en la provincia de Misiones.

BIBLIOGRAFIA

Cattani, Antonio David. "La otra Economía".Bs.As. Ed. Altamira.2004

Defourny, Jacques; Develtere, Patrick; "Orígenes y perfiles de la economía social en el norte y en el sur". Bs. As., Corregidor, 2001. pg, 76

Proyecto.”Importancia Actual de las Cooperativas en la Economía de la Provincia de Misiones”. Convenio FHyCS. UNAM -Sec. Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración. 2004

Caracciolo Basco, M.; Foti Laxalde, M. Economía Solidaria y capital social. Contribuciones al desarrollo local

Bs. As., Paidós, 2003. Tramas Sociales

Carbonell de Masy, Desarrollo y Cooperativas Agrícolas en Misiones,

Posadas, UNaM, 1983

Chaves, Rafael “La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica”En: Vuotto, M. (comp). Economía Social. Arg., Ed Altamira - Universidad Nacional de General Sarmiento – 2003 (pgs 105-134)

Grünfeld, Edgardo & Rodríguez Morcelle, Martín. El asociativismo Rural Hoy.

En Seminario de Economía Social – CTA. Julio 2003

Oviedo, Alejandro - Gortari, Javier “Cooperativas y economía social en la Provincia de Misiones”

Exposición: 1º Foro Federal de Investigadores y Docentes “La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local” Ministerio de Desarrollo Social – Sec. de Políticas Sociales. 19 Nov 2003.

Ponencia:

http://www.desarrollosocial.gov.ar/foro/trabajos/Oviedo_Di_Pietro_y_Gortari.pdf

Vuotto, Mirta (comp.) Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas a. Arg., Ed Altamira - Universidad Nacional de General Sarmiento – 2003

Nieves De Tapia, Maria. “Potencialidad de los Proyectos Estudiantiles de Servicios Comunitarios en la EGB y la Educación Polimodal”. Extracto de la conferencia de cierre del 1º Seminario Internacional Educación y Servicio Comunitario, Buenos Aires, 30 de Junio – 2 de Julio de 1997.

Edunet.coop Capacitación Docente en Cooperativismo escolar. Modulo 2 La educación cooperativa en las escuelas: las prácticas y valores cooperativos como temas transversales en la enseñanza.

Martínez Di Pietro, Daniel. Ponencia presentada en el “Tercer Congreso del Mercosur: Cooperación, Promoción y Educación Cooperativa.”

Otras Fuentes: Trabajo presentado por los alumnos de la EGB3 del CENS N° 176 de la ciudad de Posadas. Septiembre del 2007

Paginas de Internet www.inaes.gov.ar



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Tucumán 1946 - 3300 - Posadas - Misiones - TE: 03752-427519

Módulo: Comunidad Educativa y Desarrollo Local

Relación Escuela - Comunidad

Equipo de Cátedra:

Prof. Miguel Franco

Mgr. Javier Gortari

Lic. Alejandro Oviedo

Alumnas:

 *Daniela Giménez*

 *Marta Ramos*

29-11-2008

Experiencia entre Escuela - Comunidad

La Institución Educativa y la Comunidad

En los diversos ámbitos del sistema educativo existe una larga tradición de entablar proyectos con la comunidad. Estos proyectos determinan formas de vinculación enmarcadas en distintas maneras de entender al desarrollo de esa comunidad.

Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a aspectos económicos, políticos, sociales y culturales y su vinculación con la educación, representada por la Institución educativa-Escuela. De esta manera el desarrollo potencia la función social de la escuela.

Una Institución Educativa, es una organización social específica cuya principal finalidad es "educar". Posee un sistema particular de normas cuya función es la regulación y la reproducción social, formalizadas o no, y que expresan el poder de lo colectivo sobre lo individual.

La Institución educativa está inmersa en una determinada "comunidad". Así nos referimos a la comunidad en sentido amplio, compuesta por variados tipos de organizaciones, como ser comedores comunitarios, bibliotecas, asociaciones civiles, grupos juveniles, asociaciones religiosas, sociedad de fomento, cooperadoras, grupos de padres, asambleas vecinales, Organizaciones Gubernamentales, Organizaciones No Gubernamentales, organizaciones empresariales y otras que sean propias de la especificidad de cada región.

La "comunidad educativa" hace referencia a una comunidad humana organizada que determina un proyecto educativo y cultural propio, para educarse a sí misma, en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en el diagnóstico no solo de las carencias, sino también de sus fortalezas para superar tales debilidades.

Relación ESCUELA-COMUNIDAD

Cuando hablamos de desarrollo local nos referimos al progreso económico y social, que implica el mejoramiento en las condiciones de vida de las personas, como también el acceso a las oportunidades de promoción como persona.

Esto implica, que al desarrollo económico acompañe el desarrollo humano, referido a un país, región, municipio, comunidad. El desarrollo humano debe tener en cuenta básicamente tres dimensiones: el ingreso económico, la salud y la educación, como también, seguridad social, participación en procesos sociales, acceso a medios tecnológicos.

En el actual contexto socio económico, surge la necesidad de vincular a la escuela con el mundo del trabajo. Entendiendo a éste, como facilitador para la obtención de ingresos tendientes a la satisfacción de las necesidades y deseos humanos. Es decir, capacitar

al alumno para insertarse en el mercado laboral, de acuerdo a la demanda actual del medio local inmediato. Ello, requiere diseñar el perfil del egresado teniendo en cuenta la demanda laboral, los requerimientos profesionales y las necesidades de la comunidad.

Entre las necesidades de la comunidad, la demanda de los alumnos se orienta a la culminación de sus estudios medios, para satisfacer los requerimientos del mercado laboral, tanto público como privado, como también continuar su formación superior. Las organizaciones empresariales y otras organizaciones públicas y privadas demandan mano de obra calificada, polivalente, para desempeños en diferentes oficios y condiciones laborales, tanto de trabajo formal como informal, en un contexto de flexibilización y precarización laboral.

Continuando con esta perspectiva de análisis, el "desarrollo local" implica una estrategia que se basa en la utilización de las capacidades locales, en un trabajo conjunto de los diversos sectores de la comunidad, y en la exploración de sus potencialidades a partir de sus características particulares, impulsando el incremento de su competitividad y con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. Es un proceso económico, histórico y político.³⁵

Las Pasantías Laborales

La experiencia de "pasantías laborales" nos permite el análisis de la relación entre la Escuela y la Comunidad, teniendo como finalidad la vinculación entre la Escuela y el mundo laboral, entendiendo a éste último como medio de obtención de ingresos económicos y de inserción a la estructura productiva de una sociedad.

El CEP N° 32, es una Institución Educativa, creada en el presente año, posee una matrícula aproximada de 300 alumnos. La misma esta enmarcada en el "Plan de expansión de la cobertura para jóvenes y adultos"³⁶, con una duración de tres años -1º, 2º y 3º, en el último año se plantea como asignatura el espacio curricular de "Pasantía Laboral", con forma de cursado Tutorial³⁷, con una carga horaria de 4 horas semanales. En el 3º año, la matrícula de los alumnos es aproximadamente de 40 alumnos, de los cuales asisten regularmente menos del 50%.

El Espacio Curricular "Pasantías Laborales", es una propuesta educativa tendiente a la formación de los jóvenes y adultos para facilitar su inserción laboral y mejorar sus actuales condiciones de empleabilidad³⁸. Propone la realización por parte de los alumnos de

³⁵

³⁶ "Plan de expansión para la cobertura de jóvenes y adultos". Disposición 1963/08 del 23/04/08. CGE de la Provincia de Misiones. Duración tres años, asistencia 60% de los Espacios curriculares de modalidad presencial.

³⁷ Espacio Tutorial: se refiere a espacios curriculares en los cuales el alumno no está obligado a la asistencia regular, sino cada vez que requiera asesoramiento para el cumplimiento de las actividades educativas propuestas.

³⁸ Empleabilidad entendida como la posibilidad de las personas de insertarse en el mercado laboral y mejorar sus actuales condiciones de empleo. El Espacio curricular en su Planificación Anual, propone

prácticas concretas en organizaciones tales como empresas, instituciones o entidades de los trabajadores o empleadores, organizaciones no gubernamentales u otras en las que, bajo la organización y control de la Institución educativa, complementan con la práctica saberes teóricos. Ello se realizará durante un tiempo determinado y en el marco de la normativa legal vigente³⁹.

De esta manera, se cumplirán con los objetivos de la formación de jóvenes y adultos brindando una educación básica que les permita adquirir conocimientos y desarrollar capacidades atendiendo las particularidades socio-económicas, culturales y laborales de su contexto. Como también facilitará mejorar su posicionamiento ante las situaciones que afecten su calidad de vida, su desarrollo personal y su participación democrática.

Principales objetivos de las Pasantías Laborales

⇒ Brindar a los alumnos y docentes de las instituciones educativas la complementación de su especialidad teórica con la práctica en empresas o instituciones públicas o privadas.

⇒ Lograr que los alumnos y docentes tomen contacto con el ámbito en el que se desenvuelven las organizaciones empresarias o entidades públicas o privadas afines a los estudios que realicen.

⇒ Integrar a los jóvenes educandos en grupos sociales laborales y permitirles así el afianzamiento de su propia personalidad y el logro de su identidad.

⇒ Ofrecer a los estudiantes y docentes la posibilidad de entrar en contacto con tecnologías actualizadas.

Esta experiencia de Pasantía Laboral, se inicia a partir de un Proyecto institucional concreto, con los objetivos y propósitos mencionados. A partir de allí, se realizan diversas actividades como ser: preparación de los alumnos, sondeo en el barrio para conocer el tipo de organizaciones existentes, si poseen interés en vincularse con la escuela, selección de los alumnos que realizarán las pasantías, confección de la documentación correspondiente, visitas a las organizaciones locales, ofrecimiento de la experiencia y concreción de la práctica.

Características Contextuales de la comunidad educativa

La Escuela CEP N° 32, inició sus actividades en el presente año, dedicada a la educación media de jóvenes y adultos, en el turno noche forma parte de la comunidad del barrio Yohasá, complejo habitacional A-1, de la Entidad Binacional Yacyretá.

ejes temáticos relacionados con: Fundamentos de los contratos de pasantías, las organizaciones y la gestión organizacional.

³⁹ Dec. N° 278/94 Gobierno de la Provincia de Misiones y CGE.

Está inmersa en un territorio barrial que comprende las chacras: 92, 93, 94, 102, 103, 111, y 112 (Complejo habitacional A-1); también se vincula con otros barrios como ser: el ex B° PAN, el B° San Gerardo, el B° Santa Rita. En el complejo Habitacional A-1 residen más de 1.600 familias reubicadas por la Entidad Binacional Yacyretá, a partir de la década del 90, siendo una de los primeros barrios de relocalizados.

La comunidad educativa del CEP N° 32 (Centro de Estudios Polimodal) se encuentra relacionada directamente con la escuela primaria nocturna Adultos 37, y la escuela primaria diurna N°53, que funcionan en el mismo edificio escolar.

La relación y vinculación entre las instituciones mencionadas es estrecha ya que los alumnos que concurren a la secundaria nocturna provienen en su mayoría de la escuela primaria nocturna, y de otras instituciones educativas de la zona. También la relación se hace más directa por los vínculos de parentesco y familiares, como así también lazos de vecinazgo, existentes entre las poblaciones estudiantiles de cada escuela que forman parte de la comunidad educativa. Actualmente, estos lazos se encuentran consolidados, debido a que la población de alumnos corresponde a la tercera generación de relocalizados.

La denominación fundacional e histórica de la comunidad es "barrio Yohasá y San Cayetano", luego al iniciarse las obras complementarias llevadas a cabo por la entidad se reasentaron las nuevas familias, con sus viviendas nuevas, debiendo dejar sus actividades económicas productivas anteriores. Es decir, se produjo una ruptura en las formas de trabajo y por ende en las relaciones sociales (desarraigo).

La mayoría de las familias de la comunidad se dedicaban al trabajo de algún oficio (lavanderas, pescadores, oleros) en cercanía del río y como así también al cuentapropismo.

La entidad no ha podido lograr generar estrategias concretas y a largo plazo para poder recomponer las relaciones comunitarias y económicas de esa primera población relocalizada, esto ha repercutido por ende en las generaciones futuras que encuentran dificultades para insertarse en la dinámica social y económica actual, en un contexto local como global.

En la actualidad, la población de esta comunidad, se encuentra conformada por familias de escasos recursos o nivel socioeconómico bajo en general, con niveles de ingresos por debajo de la línea de

pobreza e indigencia⁴⁰. Dichas familias, representan en la actualidad la tercera generación de los primeros reasentados. La media mínima de integrantes por cada grupo familiar es de cinco personas (5), dos adultos y tres hijos en una misma unidad habitacional.

La actividad económica gira en torno a ocupaciones transitorias e informales, como changarines, empleadas domésticas, albañiles, vendedores ambulantes, etc. Otra categoría ocupacional está integrada por cuentapropistas, como ser despensas, kioscos, cibers, agencias de quinielas, peluquerías, y comercios en general. Otras categorías son amas de casa, asalariados permanentes activos (empleados públicos), jubilados y pensionados, desocupados y beneficiarios de planes sociales.

La población estudiantil que concurre a la escuela se encuentra constituida por adolescentes, jóvenes y adultos con diferentes características, como ser edad entre 16 a 40 años, sexo, trayectoria personal: haciendo referencia a que muchos alumnos son padres o madres de familia, abuelos, madres adolescentes. Además de manifestaciones diversas, relacionadas con la exclusión social, el fracaso escolar, repitencia, abandono escolar, trabajo a temprana edad, falta de oportunidades laborales debido a la poca capacitación y nivel de estudios, entre las más relevantes.

Todas estas características, condicionan la continuación y finalización de sus estudios en tiempo y forma y los lleva a abandonar la escuela en más de una oportunidad.

La reinserción en el sistema educativo, presenta dificultades relacionadas principalmente con: hábitos adecuados de estudio, organización del tiempo, rendimiento académico esperado, respeto a las normas escolares de convivencia, situaciones de indisciplina y violencia. Estos aspectos deben ser canalizados dentro de la dinámica escolar, provocando su impacto en la comunidad educativa y en el medio local en el cual la escuela está inserta.

De esta manera, atender las necesidades de la comunidad, amerita la problematización de los diversos factores que la determinan, considerando que estos deben reconocerse como vínculos entre la escuela y la comunidad, en pos del desarrollo de la misma y de cada una de las personas que la integran.

En esta etapa fundacional de la Institución Educativa, teniendo

⁴⁰ Línea de pobreza e indigencia. El concepto de "línea de indigencia" procura establecer si los hogares cuentan con ingresos suficientes como para cubrir una canasta de alimentos capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas, los hogares que no superan ese umbral o línea son considerados indigentes. La "línea de pobreza" mide si el ingreso de los hogares puede satisfacer un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales (vestimenta, educación, salud, etc.) incluidas en la llamada Canasta Básica Total (CBT). www.desarrollosocial.gov.ar.

Canasta Básica Total (CBT), a octubre/2008, \$973 y la Canasta Básica de Alimentos (CBA), \$442,17. s/INDEC. www.clarin.com.ar.

cuenta el plan de estudios, se logró resignificar únicamente los contenidos procedimentales, conceptuales y la metodología de trabajo en el aula. Por tratarse de un espacio curricular diferente para los alumnos, como también el proyecto de implementación de pasantías laborales, no se concretó de la forma planificada.

Propuesta:

A partir del análisis de la experiencia vincular entre comunidad-escuela, la caracterización del contexto socioeconómico, se propone trabajar sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Fortalecer y reforzar la importancia de la realización de las pasantías laborales. En el marco del Proyecto de Pasantía Laboral, incorporar otras organizaciones de la comunidad, para que los alumnos intervengan o en el caso de otras organizaciones educativas de la zona.
- ✓ Promover el trabajo interdisciplinario e interinstitucional y con la participación de los alumnos y demás actores de la comunidad educativa.⁴¹
- ✓ Favorecer la formación profesional de los jóvenes y adultos, a partir de la adecuación del plan de estudio, utilizando los espacios tutoriales para capacitar a los alumnos en aspectos vinculados a la demanda laboral, que contribuyan a mejorar sus condiciones de empleabilidad, promoviendo su desarrollo personal, y como consecuencia el desarrollo local.
- ✓ Capacitación de los docentes en temas relacionados con el desarrollo local, con la intención de que se puedan establecer estrategias de vinculación de la escuela con la comunidad. Estas vinculaciones requieren una visión integral de la educación y su permanente adecuación al contexto donde se realizan las prácticas educativas y sociales.

“Los educadores polivalentes perfilan su labor en función de contribuir a la satisfacción de necesidades educativas, requisito para que la comunidad pueda asumir por sí misma un proyecto particular de desarrollo”. (Vera Godoy;R:1987,18).

⁴¹ En “Desafíos en la formación profesional vinculada a la Economía Social y el Desarrollo Local. El rol de la Universidad”. Coraggio, José L.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 . ALTSCHULER, Bárbara. "Las teorías del desarrollo y sus críticas. El surgimiento de las teorías sobre desarrollo local y endógeno". Tesis de maestría "Dificultades y oportunidades del desarrollo económico local en Argentina". Universidad Internacional de Andalucía. España. Buenos Aires. 2003. En FLACSO. 2007.
- 📖 CORAGGIO, Luis. "Desafíos en la formación profesional vinculada a la economía social y desarrollo local. El rol de la Universidad". Ponencia al 2º Encuentro del Foro Federal de Investigadores y Docentes de la Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local. Buenos Aires. 2004.
- 📖 NOSETTO, Luciano. "Economía Social: revisión conceptual y perspectivas."
- 📖 VERA GODOY, Rodrigo. "Educadores Polivalentes". Alternativa Educativa para comunidades Rurales. UNESCO. 1987.

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Educación. UNaM. FHyCS
Política Social y Educación

Análisis del Programa de Formación para el Trabajo y Terminalidad Educativa

Giménez, Daniela – Ramos, Marta

Índice

1. Reseña de la Institución Educativa
2. Descripción del Programa de Formación para el Trabajo Terminalidad Educativa
3. Análisis del Programa seleccionado
4. Consideraciones sobre la ejecución del programa en el CEP N° 32
5. Implicancias de las políticas sociales en los contextos institucionales y en la configuración de la profesionalidad docente.



1. Reseña de la Institución educativa donde se implementa el Programa

El Centro Educativo Polimodal N° 32, localizado en la ciudad de Posadas, es una Institución educativa creada en el año 2008, de turno nocturno, con una matrícula aproximada de 300 alumnos. La creación de la escuela se enmarca en el "*Plan de expansión de la cobertura para jóvenes y adultos*"⁴², con un Plan de Estudios de la educación secundaria en tres años. Forma parte de la comunidad del barrio Yohasá, complejo habitacional A-1 de la Entidad Binacional Yacyretá. Comprende las chacras: 92, 93, 94, 102, 103, 111, y 112 (Complejo habitacional A-1); también se vincula con otros barrios como ser: el ex B° PAN, el B° San Gerardo, el B° Santa Rita.

La comunidad educativa del CEP N° 32 se encuentra relacionada directamente con la escuela primaria nocturna Adultos 37, y la escuela primaria diurna N° 53, que funcionan en el mismo edificio escolar.

En la actualidad, la población barrial se encuentra conformada por familias de escasos recursos o nivel socioeconómico bajo en general, con niveles de ingresos por debajo de la línea de pobreza e indigencia⁴³. Dichas familias, representan en la actualidad la tercera generación de los primeros reasentados.

La actividad económica gira en torno a ocupaciones transitorias e informales, como changarines, empleadas domésticas, albañiles, vendedores ambulantes, etc. Otra categoría ocupacional está integrada por cuentapropistas, como ser despensas, kioscos, cibers, agencias de

⁴² "Plan de expansión para la cobertura de jóvenes y adultos". Disposición 1963/08 del 23/04/08. CGE de la Provincia de Misiones. Duración tres años, asistencia 60% de los Espacios curriculares de modalidad presencial.

⁴³ Línea de pobreza e indigencia. El concepto de "línea de indigencia" procura establecer si los hogares cuentan con ingresos suficientes como para cubrir una canasta de alimentos capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas, los hogares que no superan ese umbral o línea son considerados indigentes. La "línea de pobreza" mide si el ingreso de los hogares puede satisfacer un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales (vestimenta, educación, salud, etc.) incluidas en la llamada Canasta Básica Total (CBT). www.desarrollosocial.gov.ar

Canasta Básica Total (CBT), a octubre/2008, \$973 y la Canasta Básica de Alimentos (CBA), \$442,17. s/INDEC. www.clarin.com.ar

quinielas, peluquerías, y comercios en general. Otras categorías son amas de casa, asalariados permanentes activos (empleados públicos), jubilados y pensionados, desocupados y beneficiarios de planes sociales.

La población estudiantil que concurre a la escuela se encuentra constituida por adolescentes, jóvenes y adultos mayores de 16 años, con diferentes características, como ser edad entre 16 y 40 años, sexo y trayectoria personal. Esto último, haciendo referencia a que muchos alumnos son padres o madres de familia, abuelos, madres adolescentes, además de manifestaciones diversas relacionadas con la exclusión social, el fracaso escolar, repitencia, abandono escolar, trabajo a temprana edad, falta de oportunidades laborales debido a la poca capacitación y nivel de estudios, entre los aspectos más condicionantes.

Todas las características mencionadas, condicionan la continuidad y finalización de los estudios en tiempo y forma y los lleva a abandonar la escuela en más de una oportunidad.

La reinserción en el sistema educativo, presenta dificultades relacionadas específicamente con: hábitos adecuados de estudio, organización del tiempo, rendimiento académico esperado, respeto a las normas escolares de convivencia, situaciones de indisciplina, violencia, motivación, situación familiar y económica, entre otros. Estos aspectos deben ser canalizados dentro de la dinámica escolar, provocando su impacto en la comunidad educativa y en el medio local en el cual la escuela está inserta.

En este contexto, el CEP N°32, ha sido seleccionado como una más de las instituciones donde se implementa el Programa de Formación para el Trabajo Terminalidad Educativa durante el año lectivo 2008.

2. Descripción del Programa de Formación para el Trabajo Terminalidad Educativa

El Programa Formación para el Trabajo Terminalidad Educativa, es un programa de alcance Nacional, creado en el año 2008, en el ámbito del gobierno nacional - Ministerio de Trabajo de la Nación-, en el marco del programa Jefes/as de Hogar. Propone a las provincias el diseño y la implementación de planes territoriales de formación que apunten a generar espacios de capacitación destinados a jóvenes y adultos desocupados, con el fin de brindarles herramientas que favorezcan su empleabilidad.

El Programa se inserta en un contexto de crisis social y económica, de reconversión de los planes sociales implementados por gobiernos anteriores, y es impulsado por el actual gobierno nacional. También, se inscribe en un contexto de crisis económica y financiera mundial, como medida de postajuste para apalea y re direccionar los efectos de las políticas sociales y económicas neoliberales de los años 90 aplicadas en nuestro país.

Por consiguiente, la problemática abordada en este programa, apunta a la necesidad de capacitar y formar a los jóvenes y adultos desocupados y beneficiarios de planes sociales en la búsqueda de empleo para mejorar sus condiciones de vida y contar con herramientas que les permitan ocupar un espacio en la dinámica social y económica actual.⁴⁴ En esta perspectiva subyace el problema de la pobreza estructural y alto grado de desocupación en todo el país. La implementación de estos programas a través de becas estudiantiles son

⁴⁴ El Programa nacional hace referencia explícita al Programa Jefes/as de Hogar. En el Protocolo Nº5/2008, Convenio entre Ministerio de Trabajo de la Nación y el Ministerio de Cultura y Educación de Misiones incluye a los beneficiarios del Plan Jefe/as de Hogar, Plan Joven para más y mejor Trabajo, beneficiarios del Seguro de Capacitación y Empleo y desocupados.

políticas asistenciales compensatorias⁴⁵ tendientes a subsanar esta situación de crisis estructural en todo el territorio nacional.

El Programa se crea en el ámbito nacional, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y se vincula con el nivel de Estado provincial, a través de los Ministerios de Educación de las provincias. El instrumento de creación del programa en nuestra provincia hace referencia a un Convenio 207/02- Protocolo Adicional N° 5 año 2008- Provincia de Misiones, el cual actualiza el convenio entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación y el Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia de Misiones, mediante la ejecución de un nuevo "*plan territorial de formación*". Estos planes territoriales, a nivel local, se orientan a propuestas de formación accesible y pertinente para beneficiarios del Programa Jefe/as de Hogar y desocupados.

En este marco las entidades y estamentos que conforman dicho programa a nivel provincial son: el Ministerio de Cultura y Educación de Misiones, dependiendo de éste: el Consejo General de Educación de Misiones, el SiPTeD (Sistema Provincial de Teleducación y Desarrollo). Estos organismos asumieron la tarea de llevar adelante todas las acciones tendientes a favorecer la terminalidad de los estudios, a nivel primario y secundario, de los beneficiarios de los planes sociales y desocupados. Es decir, el Consejo General de Educación de la provincia a través de sus instituciones educativas primarias y secundarias con todo lo que ello implica: recursos humanos y materiales, el SiPTeD a través de sus núcleos educativos que funcionan en la ciudad de Posadas (docentes y recursos materiales a disponer). Además, participa a nivel nacional el

⁴⁵ Políticas asistenciales compensatorias se implementan a través de programas que les corresponde actuar como auxiliares, dentro de una política estratégica orientada a superar la pobreza, lograr un reparto equitativo del ingreso y elevar el bienestar colectivo. Nunca deben convertirse en el eje y motor de la estrategia de desarrollo social. El "asistencialismo" solo se convierte en la subversión del proceso de desarrollo, creando y consolidando situaciones de dependencia, clientelismo y consumo permanente de "servicios" que van en contra de la autonomía personal y colectiva, como también a generar más pobreza.

Ministerio de Trabajo, mediante convenios con agencias de empleo locales, cuya misión principal es mediar en la incorporación de los jóvenes y adultos al programa.

En cuanto a los actores que aparecen representados en el programa de formación y terminalidad educativa, se relacionan directamente con las entidades que integran el programa, a mencionar: Director/asistente; el Tutor Zonal; Referente Institucional (SiPTeD-ESA Lic. Griselda Olivera, Consejo General de Educación: Directora de Enseñanza Primaria Adultos Prof. Flora Jiménez, Directora Adultos Secundaria Prof. Ada Espínola); Data entry; coordinación del programa de la Gerencia de Empleo y otros actores intervinientes, como directores de escuelas, coordinadores de los núcleos educativos del SiPTeD, y también corresponde mencionar a los beneficiarios directos del programa. (beneficiarios de planes sociales y desocupados).

El principal objetivo del programa es generar en el nivel local, espacios de capacitación destinados a jóvenes y adultos desocupados, con el fin de darles herramientas que apoyen su búsqueda de empleo.

Unas de sus metas es promover el acceso a espacios de formación de manera rápida y simple sin mediación y proponer ofertas formativas relacionadas con las problemáticas de empleabilidad.

El programa se configura de acuerdo a los siguientes aspectos:

- **Difusión:** los mecanismos de difusión y comunicación de las ofertas disponibles a nivel local deben ser transparentes, realizándose por medio de campañas publicitarias masivas en radios, televisión, diarios, además se complementarán con la distribución de folletos informativos, la realización de talleres de sensibilización y difusión de la propuesta.
- **Orientación:** se deberán realizar talleres destinados a orientar a los beneficiarios en las diferentes propuestas.
- **Formación:** generar oportunidades para que los beneficiarios del programa puedan completar sus estudios

primarios, medios y que se accedan a las diferentes ofertas de formación profesional.

- **Apoyo a la búsqueda de empleo:** se promoverá la asistencia y seguimiento de los beneficiarios en la búsqueda de empleo. Para ello, intervienen las oficinas de empleo, y otros actores que participen en esos apoyos.

Los beneficiarios del programa, son todos los jóvenes y adultos mayores de 16 años, favorecidos por planes sociales y desocupados. El perfil se determina teniendo en cuenta a los beneficiarios que no hayan terminado sus estudios primarios y secundarios, y que presentan problemas de empleabilidad.

En cuanto a los requisitos de admisión al programa, comprende a toda persona mayor de 16 años, beneficiaria de planes sociales y desocupada, con los estudios primarios y secundarios incompletos, y con falta de formación profesional.

Los mecanismos de evaluación propuestos por el programa tienen en cuenta los propios y los establecidos por el Consejo General de Educación y el SiPTeD en los diferentes niveles y según las modalidades y planes de estudios. Las actividades relacionadas con el monitoreo, seguimiento y comunicación son descritas en el apartado de "información general" como "responsabilidades" de los actores involucrados en el programa (Data Entry, Tutor, Directores y coordinadores). Los indicadores no son explícitos en el programa, pero el mismo según las actividades de evaluación propuestas, puede permitir la obtención de datos de la relación costo-beneficio. (monto en pesos aplicado al programa y resultados obtenidos).

Con relación a las fuentes de financiamiento del programa, no se especifica, el mismo alude al Programa Jefes/Jefas de Hogar del Ministerio de Trabajo de la Nación, por lo tanto se puede inferir que la financiación proviene del ámbito nacional.

El programa establece beneficios por medio del acceso al pago de

una ayuda económica, que consiste en Pesos cincuenta mensuales (\$50). Las prestaciones del programa se centran en la terminalidad de los estudios de nivel primario y secundario, la formación profesional y el apoyo en la búsqueda de empleo.

La gestión y administración de los recursos es descentralizada, ya que los recursos monetarios, las funciones y las responsabilidades (nacionales), son gestionados localmente, es decir a nivel provincial.

El ámbito de cobertura general del programa comprende el nacional, que enmarca las propuestas territoriales (provinciales).

3. Análisis del Programa seleccionado

El Programa de Formación para el Trabajo Terminalidad Educativa, se enmarca dentro de las políticas sociales del gobierno nacional. El accionar del Estado se relaciona de manera general dentro de un *modelo de desarrollo*, relacionado con una determinada concepción de la cuestión social. De esta manera podemos ubicarnos actualmente en un modelo de "post ajuste". Nos referimos al *modelo de desarrollo de post ajuste*, porque contempla determinados criterios económicos, que apuntan a la aplicación de políticas de estabilización y ajuste.⁴⁶

Dentro del modelo de post ajuste, el programa asume diferentes características que lo ubican a veces en un "paradigma dominante"⁴⁷, y

⁴⁶ En CEPAL. "Paradigma de la Política Social en América Latina". Feb-1996. Pág. 4. En un modelo de desarrollo de "post ajuste" los criterios económicos principales son: alcanzar y/o respetar equilibrios macroeconómicos; reducir la tasa de inflación; retirar al Estado de ciertas áreas, en las serían más eficientes los actores privados; aumentar las exportaciones, elevar la competitividad de los productos nacionales, incluso eliminando la protección arancelaria; modernizar el aparato público.

⁴⁷ En CEPAL. "Paradigma de la Política Social en América Latina". Feb-1996. Pág. 5. Los paradigmas hacen referencia al rol de Estado según determinada manera de concebir a la cuestión social. El paradigma DOMINANTE se relaciona con un modelo de desarrollo –sustitución de importaciones-, iniciado a partir de 1929 aproximadamente. El ESTADO asumió nuevos roles (regulador, interventor, planificador, empresario y social), con la finalidad de contribuir a un modelo de funcionamiento hacia adentro. El principal motor era el mercado interno, llevó a cabo las actividades no atractivas para los empresarios privados como construcción de infraestructura, provisión de servicios públicos, etc. La política social se centró en consolidar a la clase media.

otras en un “paradigma emergente”.⁴⁸

Teniendo en cuenta, el rol del Estado, éste lleva a cabo la totalidad de las funciones, financia, diseña, implementa, supervisa y evalúa. Por medio Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia (CGE –SiPTeD), se implementa y supervisa, el gobierno nacional es quien financia y diseña el programa. La evaluación se realiza en los dos niveles. Es decir, las funciones están unificadas en un mismo sujeto, el Estado, aunque se evidencia una descentralización de competencias, en los diferentes niveles gubernamentales.

Siguiendo la misma línea de análisis, el programa se enmarca dentro del paradigma emergente, ya que privilegia las decisiones locales, promoviendo la desconcentración y la descentralización de la política social diseñada en el ámbito nacional.

Considerando la lógica decisonal, el programa se encuadra dentro de la lógica burocrática, ya que el Estado determina la “calidad y cantidad” del alcance de la política social. Se asignan determinados recursos y se determinan los requisitos de admisión al programa. Al mismo tiempo, el programa permite la toma de decisiones locales. Ello se evidencia en el objetivo general del programa, el beneficiario puede optar entre la terminalidad educativa y la formación profesional.

El financiamiento del programa proviene totalmente del Estado nacional. Pero también existe una “cofinanciación”, “*que los propios beneficiarios contribuyen*”⁴⁹. En este caso, los beneficiarios deben terminar la escuela primaria y/o secundaria, o formarse profesionalmente, entonces genera el compromiso de determinados miembros de la sociedad con el programa. En este aspecto, el

⁴⁸ En CEPAL. “Paradigma de la Política Social en América Latina”. Feb-1996. Pág. 5. Los paradigmas hacen referencia al rol de Estado según determinada manera de concebir a la cuestión social. En el paradigma EMERGENTE, el accionar del ESTADO se enmarca en el modelo de “post ajuste”. Este modelo presenta las siguientes características: el reconocimiento de otros sectores en la acción social – sociedad civil-; la descentralización de funciones y competencias; la cofinanciación de la política social; las políticas sociales son focalizadas en los más necesitados –pobres; se busca la medición del impacto de la política social, teniendo en cuenta la relación costo-beneficio; y también a partir de la política social se subsidia la demanda, es decir se favorece al mercado, la competencia, ya que se traslada el poder de compra de bienes y/o servicios al beneficiario.

⁴⁹ CEPAL. Op.sit. Pag. 9

financiamiento de la política social revela a una mixtura del paradigma emergente y dominante.

El presente programa, con relación a la asignación de recursos, se inscribe en el paradigma emergente, mediante el *subsidio a la demanda*. Esto significa, que el financiador transfiere el poder de compra al beneficiario, mediante el pago de la beca de \$50, mensuales, que podrán ser utilizados para la compra de bienes y/o servicios disponibles en el mercado.

Con respecto, al objetivo del programa se enmarca dentro del paradigma emergente de las políticas sociales. El mismo plantea la “universalización⁵⁰” de la satisfacción de las necesidades de las personas. Es este caso los destinatarios son jóvenes y adultos desocupados, que no han concluido su escolaridad primaria y/o secundaria, que desean capacitarse en algún oficio y beneficiarios de planes sociales.

El criterio de prioridad y expansión del programa se enmarca dentro del paradigma emergente. El mismo opta por identificar a los beneficiarios potenciales y diseñando un programa que tenga un mayor impacto per cápita sobre la población seleccionada. Este se implementa por medio de la “focalización”, teniendo en cuenta además la transferencia monetaria o entrega de bienes o servicios. (Franco, 1990^a Y 1995). El programa se implementa a partir de la transferencia monetaria y la prestación de bienes y servicios (\$50 y el servicio educativo o de formación profesional).

La población beneficiaria contemplada por el programa comprende a los más necesitados. Ello se inscribe dentro del paradigma emergente. Los beneficiarios del programa son los jóvenes y adultos desocupados, beneficiarios de planes sociales, que terminaron su

⁵⁰ En CEPAL. Op. Cit. Pág. 13. Desde el paradigma dominante el universalismo se entiende como la oferta homogénea abierta a todos, se difunden valores y creencias, que promueven la integración social y la igualdad. El paradigma emergente plantea la universalización desde la satisfacción de las necesidades de las personas. Se basa en el principio de equidad, según el cual debe tratarse desigualmente a quienes son socioeconómicamente desiguales, para superar las diferencias.

escolaridad primaria y/o secundaria. Esta franja de la población argentina es considerada "pobre", más vulnerable, o desafiliada, por no formar parte del sistema socio-productivo.

Con relación al enfoque del programa, tiende al logro de los fines buscados, es decir se orienta a lograr un cambio en las condiciones de vida de los beneficiarios, preocupándose por el impacto. Ello se logra a partir de la identificación de la población beneficiaria, la metodología de evaluación. Esta última, requiere un diagnóstico y una línea de comparación, para determinar la magnitud de los cambios atribuibles al proyecto. (Cohen y Franco, 1998, 1992 y 1993). El programa contempla en la figura del "Tutor Zonal", la recopilación de datos, entrevistas a beneficiarios, visitas y monitoreo del proceso de formación, asesoramiento a docentes facilitadores, asistencia pedagógica, relevamiento de información pertinente para mejorar el cumplimiento de las metas del proyecto, fortalecimiento entre los distintos actores del proyecto, comunicación de las tareas realizadas, entre otras; el Data Entry, con la responsabilidad de cargar y actualizar mes a mes los datos de los beneficiarios y de enviar la información actualizada al Tutor; todo esto contribuye a la elaboración de diagnósticos y evolución de los cambios alcanzados por el programa, facilitando su evaluación y la determinación de la relación costo-impacto.

De esta manera, el programa establece una serie de criterios de funcionamiento que tiende a medir la eficiencia del mismo. Teniendo en cuenta los datos emergentes del programa, se puede establecer la relación costo-impacto, para verificar el uso óptimo de los recursos, la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Una manera de medir esta relación sería a partir de los fondos utilizados, y la cantidad de beneficiarios que alcanzaron los fines del programa. (terminaron su educación primaria y/o secundaria o lograron alguna calificación profesional).

Si tenemos en cuenta en qué niveles se toman las decisiones, podemos hablar de "desconcentración", entendida como *"un acto*

mediante el cual se traspasan capacidades para tomar decisiones desde un nivel determinado de la estructura administrativa a otro nivel de rango inferior dentro de la propia organización en forma exclusiva y permanente".⁵¹ El Programa propone la desconcentración para el diseño de planes territoriales y la implementación de los mismos en el nivel local, se traspasan capacidades para la toma de decisiones en el nivel provincial.

Para considerar el aspecto de descentralización en el programa, se tiene en cuenta que "descentralizar" significa *"reconocer determinadas competencias a organismos que no dependen jurídicamente del Estado."* Los organismos descentralizados necesitan tener personería jurídica propia, presupuesto propio y normas propias de funcionamiento. *"El rasgo definitorio y exclusivo de la descentralización consiste en que este es un acto que involucra a sujetos que detectan diferentes personerías jurídicas"*.⁵²

De esta manera, existe determinado grado de descentralización teniendo en cuenta los organismos que intervienen en el programa: el Ministerio de Cultura y Educación de Misiones, dentro de éste la USCEPP –Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos, el CGE, el SiPTeD, todos ellos poseen personería jurídica, recursos humanos, presupuesto propio y normas de funcionamiento. Además, el Estado Nacional delega a estos organismos provinciales determinadas competencias. (Utilización de los recursos humanos y materiales, seguimiento y monitoreo del programa).

También podemos tipificar la descentralización, la misma es funcional y territorial. Funcional porque traspasa funciones y competencias específicas. Territorial porque supone traspaso de poder decisonal a órganos constituidos en otro ámbito de actuación. El programa diseñado a nivel nacional (Ministerio de Trabajo de la Nación), traspasa las *funciones y competencias* a organismos del nivel provincial

⁵¹ BOISIER, Sergio. "La descentralización: un tema difuso y confuso". Series de ensayos. Documento 90/05. Pág. 15

⁵² BOISIER, S. Op. Cit. Pág. 16.

(Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia de Misiones, CGE y SiPTed). Además, existe traspaso de la toma de decisiones, del nivel nacional al provincial., en cuando a diseño de planes territoriales, implementación y seguimiento.

4. Consideraciones sobre la ejecución del programa en el CEP N° 32

Después de analizar el programa de Formación para el Trabajo y Terminalidad Educativa, de contextualizarlo en el ámbito nacional y provincial, nos permitimos reflexionar acerca de la ejecución del mismo en el CEP N°32. El programa no contó con la difusión correspondiente, entre los beneficiarios y los otros miembros de la comunidad educativa, especialmente los docentes. Esta falta de información y comunicación ocasiona la falta de compromiso de los diferentes actores, no promueve la participación de los docentes para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos del programa, no hay propuestas de seguimiento, asistencia y evaluación de las acciones llevadas a cabo y no se conoce en general el funcionamiento del programa a nivel institucional.

La descentralización entendida como proceso entre los diferentes actores involucrados en el programa, presenta ventajas y desventajas. La ventaja inmediata para la escuela es aprovechar las instancias de participación, los recursos provistos, en beneficio de la finalidad educativa. De esta manera, los fines de la escuela complementan a los fines del programa. La desventaja se da cuando la institución y sus actores no se involucran, aquí hacemos referencia a docentes, directivos, padres, alumnos, y otros actores de la comunidad, como organizaciones barriales, empresariales, no gubernamentales, entre otras. Es muy importante considerar en las políticas descentralizadas la dialéctica entre Estado y sociedad civil, para alcanzar el impacto deseado.

En el CEP 32 el programa fue implementado por una persona

perteneciente al CGE, la cual actuó de manera independiente y aislada, no cumpliendo con todas las funciones descriptas en programa. Se podría inferir que la misma no está capacitada en el problemática planteada por el programa. Esta situación, provoca efectos no favorables en los resultados o cambios pretendidos por el programa. Así, del total de la matrícula de 300 alumnos, de los cuales un 90%, son desocupados, subocupados o trabajan en negro, solo lograron incorporarse 45 beneficiarios, un 15% del total de alumnos.

5. Implicancias de las políticas sociales en los contextos institucionales, en la construcción y en la configuración de la profesionalidad docente

La Ley de Educación Nacional, reconoce la responsabilidad del Estado para resolver los problemas de fragmentación y desigualdad que afectan al sistema educativo y a enfrentar los desafíos de una sociedad en la cual el acceso universal a la educación de buena calidad es requisito básico para la integración social plena.⁵³

El proceso de reforma educativa se sustenta en dos grandes ejes: la calidad y la igualdad; para resolver situaciones de marginación, injusticia, estigmatización y otras formas de discriminación, y brindar las condiciones necesarias para que todos los alumnos y alumnas logren aprendizajes comunes y de buena calidad. El Ministerio de Educación, inspirado en el principio de la igualdad, ha formulado e implementado políticas compensatorias-“planes asistenciales”- destinadas a compensar las desigualdades económicas existentes, tanto entre distintas regiones del país como en el interior de cada una de ellas. Estas políticas compensatorias se orientan por dos criterios importantes para la implementación: la focalización y la priorización.

⁵³ **ARTÍCULO 4°.-** El Estado Nacional, las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen la responsabilidad principal e indelegable de proveer una educación integral, permanente y de calidad para todos/as los/as habitantes de la Nación, garantizando la igualdad, gratuidad y equidad en el ejercicio de este derecho, con la participación de las organizaciones sociales y las familias.

Se requiere de la focalización para identificar los sectores sociales más desfavorecidos y concentrar en ellos las acciones y los esfuerzos presupuestarios. El criterio de prioridad es un complemento para orientar los recursos destinados a la atención de determinadas problemáticas, de manera sostenida en el tiempo.

De esta manera, las políticas compensatorias introducen una nueva modalidad en las escuelas, que es la "inclusión" o "intervención" de los sectores socialmente desfavorecidos. Las políticas educativas pretenden eliminar la fragmentación y la desigualdad de nuestra sociedad, considerando como estrategia clave el logro de la igualdad en Educación.

A partir del Programa de Formación para el Trabajo y Terminalidad Educativa surgen nuevos roles relacionados con la inclusión, la igualdad de oportunidades, la equidad, que los diferentes actores educativos deben cumplir y adicionar a su tradicional práctica pedagógica.

Conseguir el acceso de toda la población a la educación básica es un primer paso para avanzar hacia una mayor equidad, pero que sólo será realmente efectiva cuando se asegure la verdadera igualdad de oportunidades y cuando la calidad de la educación sea para todos y no sólo para algunos pocos.

La integración de las políticas sociales y la educación, contribuyen el logro de los objetivos de ambas. Las fallas en la implementación y seguimiento, en la evaluación, en la medición del costo-impacto de las políticas sociales, en la falta de información y comunicación, no permiten, al menos a nivel provincial, determinar el alcance que tuvo el programa ejecutado, en especial en el contexto institucional. Generalmente se conocen los resultados a nivel nacional, por medio de datos estadísticos, los cuales no evidencian datos concretos de los cambios producidos en la situación de los beneficiarios del programa, las problemáticas emergentes y posibles caminos a seguir.

Para concluir, debe haber una integración entre las políticas sociales y las políticas educativas con la finalidad de alcanzar los grandes desafíos del sistema educativo: la calidad educativa con la igualdad de oportunidades, la educación integral (desarrollo personal, desempeño social y laboral, y acceso a estudios superiores). Todo esto debe ser acompañado de la profesionalidad docente concebida como un proceso abierto, indefinido, contingente, de "búsqueda", como algo que se va construyendo y reconstruyendo a lo largo de la vida. Esta perspectiva requiere una formación docente continua, de manera que se pueda reorganizar permanentemente el campo ocupacional.

"La educación brindará las oportunidades necesarias para desarrollar y fortalecer la formación integral de las personas a lo largo de toda la vida y promover en cada educando/a la capacidad de definir su proyecto de vida, basado en los valores de libertad, paz, solidaridad, igualdad, respeto a la diversidad, justicia, responsabilidad y bien común."
(Ley de Educación Nacional, art. 8)

BIBLIOGRAFIA

- 📖 BOISIER, Sergio. **"La descentralización un tema difuso y confuso."** Documento 90/05. Serie ensayos. ILPES/ONU. Pág. 1-35.
- 📖 CASTEL, R. **"La metamorfosis de la cuestión social."** Ed. Paidós. Buenos Aires. 1995.
- 📖 CEPAL. **"Los paradigmas de las políticas sociales en América Latina."** Documento de circulación interna. 1989.
- 📖 FRANCO, Rolando. **"Los Paradigmas de la política social en América Latina."** En revista de la CEPAL N° 58. 1996.
- 📖 Ley de Educación Nacional N° 26.206/07.
- 📖 RODRIGO, Lucrecia. **"La política de descentralización educativa en la Argentina de los 90."** Universidad Complutense de Madrid. 2006.

A. IDENTIFICACION DEL PROYECTO.

1. Título del Proyecto.

<p style="text-align: center;">Capacitación en Gestión organizacional a Microemprendimientos asociativos para el fortalecimiento de iniciativas de Economía Social.</p>
--

2. Postulante:

Marta Gladys RAMOS

3. Director del Proyecto:

Ma. Alejandro Daniel OVIEDO.

4. Duración del Proyecto:

2008 – 2009.

B. MEMORIA TECNICA DEL PROYECTO.

1. Título del Proyecto.

**Capacitación en gestión organizacional a
Microemprendimientos asociativos para el fortalecimiento
de iniciativas de Economía Social.**

2. Resumen Técnico.

En el actual contexto de crecimiento económico, se han reactivado las políticas sociales que buscan reducir los índices de desempleo y pobreza, y el mejoramiento en la calidad de vida de las personas. En éste escenario se abre el debate y la participación de distintas organizaciones públicas y privadas, entre ellas la Universidad, en pro del desarrollo local y el fortalecimiento de la economía social.

El presente proyecto de investigación está orientado a la producción de información sobre el accionar de organizaciones de economía social. Se pretende identificar y relevar datos sobre iniciativas cooperativas y asociativas, sus formas de gestión, las relaciones internas y sus vinculaciones externas.

A partir de un diagnóstico se diseñarán talleres de capacitación en gestión organizacional a los Microemprendimientos asociativos tendientes a promover el fortalecimiento y permanencia de estas iniciativas solidarias en el ámbito en que se desenvuelven.

3. Planteo del Problema.

A pesar del crecimiento económico del país en los últimos años, aún persisten evidentes desigualdades y gran cantidad de personas excluidas económicamente. Argentina no se ha repuesto de sus crisis políticas, sociales y económicas y sobre todo de las más recientes, prueba de ello son los últimos datos de pobreza y desempleo.⁵⁴

Nuestra región y ciudad, presentan porcentajes superiores al resto del país. Más allá de indicadores, que nos permiten aproximarnos al actual contexto, la realidad del día a día nos muestra que amén de las políticas sociales implementadas desde el gobierno nacional, ejecutadas por la provincia, sigue habiendo gran cantidad de personas excluidas de una fuente de trabajo, de la salud, de la educación, de los diferentes espacios de socialización, todo ello atentando contra el desarrollo humano⁵⁵.

⁵⁴ INDEC, datos del cuarto trimestre 2007 y primer trimestre 2008. Encuesta Permanente de Hogares (EPH). La Región Noreste (Corrientes, Formosa, Resistencia Posadas) arroja un 27% de hogares bajo la línea de pobreza y del 9,3% de hogares bajo la línea de pobreza.

⁵⁵ Desarrollo humano, entendido como las opciones y oportunidades de las personas para poder realizarse.

En este contexto, adquieren singular importancia las iniciativas de economía social, basadas en la asociatividad y la cooperación, la presencia de la Universidad, y de los establecimientos educativos, como orientadores y facilitadores, y también las organizaciones civiles y las políticas sociales.

La capacitación en gestión organizacional a las personas y/o grupos que conforman los Microemprendimientos asociativos, contribuirá a posibilitar la permanencia de los grupos, el desarrollo personal y el mejoramiento de la calidad de vida.

4. Palabras Claves.

- Economía social.
- Capacitación en Gestión.
- Desarrollo local.
- Organizaciones solidarias.

5. Destinatarios.

Personas que conforman grupos potenciales y actuales de Microemprendimientos asociativos y cooperativos del Barrio Yacyretá, chacras 92, 93, 101, 102, 111, 112 y zonas próximas en relación a la Escuela Provincial N° 53, la Escuela de Adultos N° 37 y el CEP N° 32, en la ciudad de Posadas Misiones.

6. Objetivos del Proyecto.

- Identificar experiencias organizativas de economía social. Analizando su forma de constitución, sus relaciones internas y sus vinculaciones externas.
- Evidenciar y promover la importancia de la capacitación en gestión organizacional.
- Relevar demandas y propuestas de capacitación de los miembros de las organizaciones de economía social.

7. Antecedentes del Proyecto.

La presente investigación se enmarca en el proyecto de Economía Social: Emprendimientos Asociativos y educación cooperativa- 16h/234, de la Secretaría de Investigación y Postgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y de la Universidad Nacional de Misiones.

8. Resultados esperados.

- Participación en reuniones, encuentros y actividades realizadas en ámbito local y específico de desarrollo del proyecto, para identificar organizaciones de economía social y relevar información sobre iniciativas de asociatividad y cooperación, su conformación, funcionamiento y proyección.
- Elaboración de propuestas de capacitación en gestión organizacional.
- Elaboración de materiales de divulgación de las problemáticas abordadas.

9. Fortalezas y Debilidades del Proyecto.

Una de las fortalezas del proyecto, es que se desarrollará en articulación con otros proyectos, de esta manera las actividades de la presente investigación y los resultados parciales podrán ponerse a consideración de los actores involucrados.

Otra fortaleza son las vinculaciones con personas de distintos organismos públicos y privados relacionados con la Economía social, conocimiento de las políticas sociales nacionales implementadas en la provincia, y contar con el asesoramiento de profesionales del medio, en cuanto al accionar de organizaciones solidarias.

Entre las debilidades del proyecto, se puede mencionar las dificultades de financiar algunas actividades previstas que requieren el traslado y permanencia en determinado lugar, y la disponibilidad de medios informáticos para el proceso de los datos e información relevada, como también su divulgación.

10. Antecedentes del equipo de trabajo.

Se adjunta Currículum Vitae.

Metodología.

La *investigación participativa*, donde el investigador es participe en cada una de las etapas de construcción del conocimiento contribuirá al logro de los objetivos del presente proyecto.

Los Microemprendimientos asociativos, son grupos integrados por personas que La capacitación en gestión de Microemprendimientos asociativos se refiere a dotar a los grupos que conforman un Microemprendimiento asociativo de herramientas técnicas y de gestión que le permitan desempeñarse apropiadamente.

a Se tratará de visualizar los momentos o etapas de formación de los grupos, sus relaciones y vinculaciones internas y externas. Asimismo, la construcción del conocimiento, se realizará a partir de los problemas concretos planteados en los espacios y encuentros con las organizaciones solidarias. El investigador además de participar en la construcción del conocimiento, sistematizará y devolverá dicho conocimiento en forma organizada a los sujetos de la investigación, a través de encuentros, que se realizarán después de las actividades propuestas en cada fase de la investigación.

La investigación se desarrollará a través de actividades planificadas previamente, incluirán varios instrumentos como ser cuestionarios guías y entrevistas no estructuradas. Los encuentros contarán con la participación de los grupos de emprendedores, profesionales a cargo de la capacitación, y según la temática a tratar de representantes de otras organizaciones del medio. En algún momento de éstos, se promoverá la reflexión acerca del estado actual de las organizaciones solidarias, los objetivos logrados y pendientes, las cosas logradas y no previstas, obstáculos, los aspectos mejorados en la organización, administración, recursos y sustentabilidad –generación de empleo, mejoramiento de calidad de vida de los

grupos-, y sobre todo la reflexión acerca de la importancia de la capacitación y la formación de competencias para el mejoramiento de la gestión en pro del grupo y del desarrollo local.

Descripción y Codificación de las actividades:

I) Análisis de Información:

- a) Trabajo con material bibliográfico para la búsqueda y adecuación de la problemática a abordar.
- b) Adecuación de técnicas y herramientas de gestión para las organizaciones de economía social.
- c) Actualización de la información disponible en el ámbito de ejecución del proyecto.

II) Identificación de Iniciativas de economía social.

d) **Identificación y convocatoria de grupos de Microemprendedores** actuales y potenciales.

e) **Participación en reuniones-talleres:** conocimiento de los grupos, ámbito territorial, cómo se organiza, con quiénes gestiona institucionalmente. De esta manera se podrá detectar el modelo de gestión, el grado de confianza, redes, asociatividad y cooperación entre grupos y organizaciones civiles.

f) **Análisis de gestión:** en esta fase se tratará de conocer y detectar: objetivos, estrategias, actividades, recursos, articulaciones verticales y horizontales – con organizaciones privadas y públicas-, de los diferentes grupos.

g) **Evidenciar la necesidad del uso de herramientas de gestión:** con relación al acceso de recursos, de información y oportunidades; los grados de gestión entre los grupos, el Estado y organizaciones privadas; las vinculaciones en término de integración entre lo rural y lo urbano; los grados de gestión; las relaciones que se dan dentro de los grupos y entre grupos; y finalmente los niveles de integración, asociatividad y cooperación logrados por los grupos.

III) Análisis de herramientas de gestión y formación de competencias.

- h) Análisis de los contenidos y metodologías aplicados a la capacitación en herramientas de gestión y la formación de competencias.
- i) Elaboración de materiales de divulgación.

Cronograma de actividades:

Actividades	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I- a); b); c)	X	X	X						X	X	X	
II- d); e); f); g)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
III- h);									X	X	X	
i)											X	X

11. Recursos.

a) Presupuesto⁵⁶.

Rubro	Tipo	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bienes de consumo	Material didáctico. Material de consumo en la recopilación de datos.	Papelógrafos, resma de hojas, marcadores, cintas, carpetas, material fotocopiado, libros, cartucho impresora, baterías para grabador, lápices, etc.			
Servicios Comerciales y Financieros	Edición de la sistematización de la experiencia	Papeles, cartucho impresión, carpetas, dispositivos de archivo de la información.			
TOTAL					

b) Aportes Propios⁵⁷.

Tipo de Aporte	Descripción del recurso	Destino	Cantidad	Valoración Total
Recursos Materiales	Computadora Impresora	Proceso y archivo de información. Impresión de materiales didácticos, del trabajo de investigación, etc.		
TOTAL				

⁵⁶ Los recursos presupuestados corresponden al material que se utilizará específicamente para éste proyecto, destinado tanto recolección, sistematización de datos e información y divulgación.

⁵⁷ Son los que se afectarán al uso durante la ejecución del presente proyecto.

12. Mecanismos de divulgación.

Los informes parciales y finales, se socializarán con otros miembros del equipo de investigación, como también se pondrán a disposición de otros investigadores de la Secretaría de Investigación de la facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y de otras Instituciones.

Se presentará en forma de comunicaciones o ponencias a la comunidad académica y a través de algún medio de comunicación local, explicitando el trabajo realizado, las conclusiones y propuestas que puedan surgir.

13. Bibliografía.

BANGS, David. “La Guía de Planificación del Mercado”. Ed. Macchi. 2000.

BANGS, David. “Creando Clientes”. Ed. Macchi. 2000.

BASCO, Mercedes C.; Iaxalde, María del Pilar F.. “Economía solidaria y capital social. Contribuciones al Desarrollo local”. Editorial Piados. Buenos Aires. 2003.

BAGNASCO, Arnaldo y otros. “El Capital Social. Instrucciones de su uso”. Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina. Buenos Aires. 2003.

CATTANI, Antonio (organizador). “La Otra Economía”. Editorial Altamira. Buenos Aires. 2004.

CORAGGIO, José Luis. “Política Social y Economía del Trabajo”. Madrid. Bs. As. Miño y Dávila. Universidad Nacional de General Sarmiento. 1999.

Defourny, J; Develtere, P.; Fonteneua, B. (comp.). “**La Economía Social en el Norte y el Sur**”. Bs As. Corregidor. 2001.

KOTLER, Philip. “Dirección de Marketing”. Ed. Milenio. 2001. Mac Graw Hill.

RAZETO, Luis. “El camino del desarrollo alternativo”. En: Los caminos de la Economía de solidaridad. Editorial Lumen Humanitas. Buenos Aires. 1997. Parte VII.

RAZETO, Luis. “**Los caminos de la economía de solidaridad**”. Bs. As., Edit. LUMEN HUMANITAS, 1997.

Revistas Clarin-Pymes. Colección “Curso Práctico para Emprendedores”. 2006.

OVIEDO, Alejandro - Gortari, Javier “**Cooperativas y economía social en la Provincia de Misiones**”. Exposición: 1º Foro Federal de Investigadores y Docentes “La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local” Ministerio de Desarrollo Social – Sec. de Políticas Sociales. 19 Nov 2003. Publicada en http://www.desarrollosocial.gov.ar/foro/trabajos/Oviedo_Di_Pietro_y_Gortari.pdf.

OVIEDO, A.; Gortari, J. “**Misiones en el intercambio económico regional y en el contexto del MERCOSUR**”. En: Estudios Regionales Nº 10 - Revista de la Secretaría de Investigación y Postgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Abril 1997.

RESUMEN

Materiales de Trabajo para la Producción de Material Bibliográfico destinado a la enseñanza del Cooperativismo en distintos ámbitos académicos (Nivel Inicial, EGB3, Polimodal y Nivel superior)

Material de trabajo Numero: 1

“De la idea a la acción y de la acción a la reflexión. El cooperativismo como herramienta educativa”

“Así como la cooperativa de adultos es un factor dinámico para fortalecer el desarrollo económico, social y cultural de un país, las cooperativas escolares son planteadas como una herramienta válida para favorecer la reforma que el sistema educativo requiere, teniendo siempre presente que la mejor cooperativa escolar no es la que da mayores rendimientos económicos, sino la que cumple con su fin educativo.”

¿Qué es una cooperativa?

Definición, valores, principios, tipos.

¿Cómo se constituye una Cooperativa?

Fundamentos, estructura, aspectos legales.

Documentación modelo para Cooperativas

Información General. Documentación a presentar

¿Qué es la Alianza Cooperativa Internacional?

Símbolos del cooperativismo

El cooperativismo en el mundo

Material de trabajo Numero: 2

Las Empresas cooperativas. Un breve estudio de las condiciones de su funcionamiento y los motivos de su fracaso

1. el problema de la estabilidad o del aseguramiento de la contribución efectiva de los socios con capital y trabajo a su empresa;

Asegurar la estabilidad de la cooperación, de la contribución efectiva de todos y cada uno de los socios, implicará necesariamente la organización de alicientes, sean estos positivos o negativos, para incentivar una contribución efectiva de trabajo y/o capital por parte de los miembros de la empresa cooperativa

2. el problema distribucional o de equilibrio de intereses de los socios en la remuneración del capital y trabajo aportado y en la repartición de los excedentes;

heterogeneidad de las aportaciones hechas por los miembros; el socio no solamente aporta capital (como en otro tipo de empresa) sino también trabajo y segundo, porque las aportaciones de trabajo no son iguales, sino heterogéneas, dada las diferentes actividades realizadas en la empresa cooperativa, justamente para obtener las ventajas de la división del trabajo es necesario buscar formas y caminos de organizar convenientemente la retribución y distribución de excedentes y otros incentivos realizarse un

equilibrio adecuado de los intereses de los socios en la cooperación; equilibrio que es una condición fundamental para la supervivencia de toda organización

3. y el problema de la toma de decisiones y el control de la gerencia.
el hecho de que son los mismos sujetos económicos (como aportadores de capital y como trabajadores de la empresa), los que por una parte tienen derecho a tomar decisiones sobre lo que se debe hacer en la empresa, pero por otra tienen que ser los que ejecuten las decisiones tomadas
La democracia participativa parece estar convencidos del funcionamiento de la democracia directa en toda forma de cooperación, incluso si se trata de grupos muy grandes. Pero, la toma directa de decisiones por parte de los miembros, solamente es posible y practicable en una empresa cooperativa con pequeño número de socios; mientras que en la empresa cooperativa con un número grande de ellos, los costos y dificultades de ejercer directamente la toma de decisiones por medio de los miembros son tan altos y tan mayúsculos, que se hace necesaria una delegación a ciertos organismos especiales.

Material de trabajo Numero: 3

El cooperativismo como eje transversal en la institución Escolar

(...) **“la función principal de la cooperativa escolar es social, con una determinada intención pedagógica, que supera la función económica”**. No tener en claro este punto puede acarrear el riesgo de perder el rumbo y arribar a un supuesto fracaso.

Algunos antecedentes legislativos en la República Argentina sobre Cooperativismo y Mutualismo Escolar.

Antecedentes Históricos

Ley Nacional 16583 de 1964 (Illia)

Primeras cooperativas Escolares Argentinas

Características diferenciales del cooperativismo

Un poco de historia

Iniciadores del cooperativismo moderno

Materiales de Trabajo para la Producción de Material Bibliográfico destinado a la enseñanza del Cooperativismo en distintos ámbitos académicos (Nivel Inicial, EGB3, Polimodal y Nivel superior)

Material de trabajo Numero: 1

Prof. SENA, Jorge Aníbal

“Minino de Cheshire,
¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?
--Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar --dijo el Gato.
--No me importa mucho el sitio... --dijo Alicia.
--Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes --dijo el Gato.
--... siempre que llegue a alguna parte --añadió Alicia como explicación.
--¡Oh, siempre llegarás a alguna parte --aseguró el Gato--, si caminas lo suficiente!”(...) Lewis Carroll: “Alicia en el País de la Maravillas”

Las autoridades de la Provincia de Misiones firmaron el Decreto N° 1634 del 20 de septiembre del 2004, a través de la cual se establece que en los establecimientos educativos, públicos y privados de Nivel Inicial, Educación General Básica, Polimodal, Institutos Superiores de Formación docente y en los Regímenes Especiales de la Provincia, se imparta la enseñanza teórica y práctica del **COOPERATIVISMO** de conformidad con lo establecido por la Ley N° 3872/02 y su reglamentación.

El cooperativismo queda incorporado dentro de los planes de estudio y programas de estudio como materia independiente, como taller de aprendizaje o como tema relevante dado sus características y particularidades, como contenido transversal que involucra a diferentes áreas de conocimientos, en todos los niveles y modalidades. Además se intensifica a partir de esta norma, **el estudio de los contenidos Pedagógicos y Metodológicos del Cooperativismo como Materia Optativa o como Seminario Taller, en todos los Institutos de Formación docente.**

En el art. 5 del Decreto, se hace referencia al impulso de la constitución de cooperativas escolares, integradas y administradas por los propios alumnos y asesorados por los docentes. Además, se tendrá el apoyo del Consejo General de Educación y la Secretaria de Estado de Acción Cooperativa, que integrarán una unidad ejecutora para determinar los lineamientos que contribuyan a concretar los fines propuestos con la aplicación de la ley 3872.

Es por ello que se viene promoviendo desde distintos sectores (Estado, Ministerio de educación, Cooperativas, la Universidad, Escuelas, etc.) la realización de cursos de capacitación y especialización docente así como la preparación y difusión de publicaciones y material bibliográfico, pero hasta ahora, realizando estas actividades de una forma anárquica y voluntarista. En este sentido, no se quiere hacer una crítica negativa a las acciones que se vienen realizando, al contrario, la idea de este trabajo es rescatar algunas experiencias llevadas a cabo por distintas organizaciones y darles un orden, una sistematización y la puesta en discusión de lo que se viene realizando.

En este sentido, se han seleccionado un par de experiencias cooperativas, leyes que dan el marco legal a su aplicabilidad, requisitos para la creación de una cooperativa, algunas reflexiones teóricas, información general, etc. que sirvan de guía para la elaboración de un material de formación para los futuros docentes.

“DE LA IDEA A LA ACCION Y DE LA ACCIÓN A LA REFLEXION. EL COOPERATIVISMO COMO HERRAMIENTA EDUCATIVA”

“(…) la transformación educativa ha insistido y seguirá insistiendo en la importancia de la apertura más allá de las cuatro paredes de la escuela. **Educación no es imponer, sino proponer, buscar alternativas y elegir libremente el mejor camino; inculcar el respeto por uno mismo y por los demás;** y ese es el punto de partida para iniciar este proyecto educativo.”⁵⁸

A fin de comenzar a analizar las posibilidades de implementación de esta nueva normativa en las escuelas de Misiones, fueron surgiendo algunas propuestas (reflexiones, trabajos presentados, cooperativas escolares existentes, etc.) desde los docentes que participaron de varios congresos capacitación, promoción y Educación Cooperativa.

Algunas de las reflexiones de los docentes a partir de sus experiencias e iniciativas coinciden en la necesidad de generar un espacio curricular donde los alumnos puedan integrar los contenidos conceptuales y actitudinales. Articular valores como responsabilidad, solidaridad, justicia, equidad, igualdad, transparencia, democracia y participación con el **“saber hacer”**, partiendo de los hechos, de las circunstancias de la realidad en que se desenvuelven y buscando alternativas asociativas concretas, por ejemplo, a través de la gestión de una cooperativa escolar. Se sugiere el desarrollo de competencias vinculadas a la gestión cooperativa en situaciones reales, esto es, experiencias de diseño, ejecución, control y evaluación de microemprendimientos cooperativos, en un tiempo acotado, actuando en forma efectiva y directa en la institución escolar, o en la comunidad donde ella se inserta.

En este marco, sugieren, que se deberían orientar proyectos a la adquisición de habilidades que permitan a los alumnos visualizar oportunidades de inserción en el mercado laboral en un futuro mediano o inmediato, con capacidades de autogestión, a partir de la experiencia en el ámbito escolar y el contacto con instituciones u organismos del mundo relacionado a la promoción y o gestión de cooperativas. En este sentido, consideran a la educación cooperativa como un proceso integral y gradual que dura toda la vida y que tiende a educar en el trabajo y para el trabajo con una conciencia solidaria.

Se plantea que la **educación cooperativa** debe contribuir a la elaboración y puesta en práctica de nuevas propuestas curriculares, sustentadas en valores de equidad, justicia y solidaridad, íntimamente ligadas a los fines y objetivos del Sistema Educativo. La idea de formar personas solidarias con sus pares, en lugar de fomentar el individualismo y la competencia salvaje, exige trabajar conjuntamente en proyectos cooperativos que integren la teoría, los valores y la práctica.

En este sentido se destaca la propuesta de crear **cooperativas escolares**, que lleven a cabo distintos tipos de actividades o micro emprendimientos en las instituciones educativas, como espacios integradores de distintas áreas de conocimiento y como proyecto que relacione a la escuela con la vida social de la comunidad, con el trabajo, con el compromiso y la solidaridad.

“Así como la cooperativa de adultos es un factor dinámico para fortalecer el desarrollo económico, social y cultural de un país, las cooperativas escolares son planteadas como una herramienta válida para favorecer la reforma que el sistema educativo

⁵⁸ NIEVES DE TAPIA, María. “Potencialidad de los Proyectos Estudiantiles de Servicios Comunitarios en la EGB y la Educación Polimodal”. Extracto de la conferencia de cierre del 1º Seminario Internacional Educación y Servicio Comunitario, Buenos Aires, 30 de Junio – 2 de Julio de 1997.

requiere, teniendo siempre presente que la mejor cooperativa escolar no es la que da mayores rendimientos económicos, sino la que cumple con su fin educativo."

Pero antes de embarcarnos en la acción, es bueno tener un marco de reflexión, en el cual podamos preguntarnos y respondernos preguntas básicas como: ¿Qué es una cooperativa?, ¿Cómo se constituye una cooperativa?, ¿Cuál es la documentación necesaria?, ¿Qué leyes la rigen?, ¿Qué es la Alianza Cooperativa Internacional?, ¿Cuáles son sus símbolos?, entre otras cuestiones.

¿Qué es una cooperativa? ⁵⁹

Definición, valores, principios, tipos.

Según la **Alianza Cooperativa Internacional**, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define:

"Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas"

Es decir la Cooperativa: **"es una EMPRESA que se POSEE EN CONJUNTO y se CONTROLA DEMOCRATICAMENTE"**.

Estas dos características de **propiedad y control democrático** son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada Cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

VALORES Y PRINCIPIOS

Se basa en los siguientes Valores:

Ayuda mutua
Responsabilidad
Democracia
Igualdad
Equidad
Solidaridad

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

Honestidad
Transparencia
Responsabilidad Social
Preocupación por los demás

Estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los **PRINCIPIOS COOPERATIVOS**.

1.- Membresía abierta y voluntaria:

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

⁵⁹ <http://www.inaes.gob.ar/>

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".

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".

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".

5.- Educación, entrenamiento e información:

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

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

6.- Cooperación entre Cooperativas:

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

7.- Compromiso con la comunidad:

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

TIPOS DE COOPERATIVAS

Toda entidad cooperativa nace y se origina con el propósito de satisfacer necesidades y es así que existen diversos tipos de cooperativas, como necesidades a satisfacer. Podemos clasificarla de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas y así encontramos:

Cooperativas Agropecuarias.

Son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, así compran insumos, comparten la asistencia técnica

y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.

Cooperativas de Trabajo.

La forman trabajadores, que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios.

Cooperativas de Provisión.

La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.).

Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos.

Los asociados son los usuarios de los servicios que prestará la cooperativa. Podrán ser beneficiarios de servicios tales como provisión de energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etc.

Cooperativas de Vivienda.

Los asociados serán aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción, como por administración.

Cooperativas de Consumo.

Son aquellas en las que se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.

Cooperativas de Crédito.

Otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.

Cooperativas de Seguros.

Prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo.

Bancos Cooperativos.

Operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.

¿Cómo se constituye una Cooperativa?

Fundamentos, estructura, aspectos legales.

El proceso organizativo de una cooperativa comienza cuando existe un grupo de personas que conciente de sus necesidades comunes se plantean la posibilidad de resolverlas mediante una forma legal y ordenada.

Este grupo de personas debe establecer claramente los objetivos a cumplir, es decir analizar, ¿Qué se quiere hacer?, ¿Cómo lo van a hacer?, ¿Quiénes lo van a hacer?, etc. y a través de las respuestas a estos interrogantes irán definiendo el tipo de cooperativa a formar, el objeto social, etc.

La Resolución 2037/03 del INAES establece que los asociados fundadores deben certificar su asistencia a los Cursos de Información y Capacitación dictados por el INAES, y además deberán notificar con quince (15) días de anticipación la realización de la Asamblea Constitutiva.

Cantidad mínima de personas para formar una Cooperativa = 10 (Artículo 2º, Inciso 5º, Ley 20.337)

Excepción para Cooperativas de Provisión de Servicios Rurales y de Trabajo = 6 (Resoluciones 302 y 324 -ex INAC)

El acto fundacional de una Cooperativa es la ASAMBLEA CONSTITUTIVA en donde todos los asociados fundadores deciden cuestiones como: (Artículo 7º - Ley

20.337)

- Elección de una Mesa Directiva para la Asamblea.
- Informe de los iniciadores.
- Proyecto de Estatuto:

El Estatuto debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones: (Artículo 8° - Ley 20.337)

1°.- La denominación y el domicilio

2°.- La designación precisa del objeto social

3°.- El valor de las cuotas sociales y el derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina

4°.- La organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas

5°.- Las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas

6°.- Las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados

7°.- Las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados

8°.- Las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación

Suscripción e Integración de cuotas sociales

Designación de Consejeros

Designación de Síndico

La presentación ante el I.N.A.E.S. del Acta de la Asamblea Constitutiva se debe realizar siguiendo los lineamientos establecidos por la Resolución N° 974/93 – ex INAC.

ESTRUCTURA INTERNA DE LA COOPERATIVA

ASAMBLEA

La Asamblea es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en un pie de igualdad con 1 voto por persona.

Capítulo VI - Ley 20.337

Existen dos tipos de Asambleas:

1.- Ordinarias

Se realizan una vez al año dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio.

Se considera:

El ejercicio anual de la entidad.

Distribución de Excedentes.

Elección de Consejeros Titulares y Suplentes y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos.

Otros asuntos incluidos en el Orden del Día.

2.- Extraordinarias

Tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o por el 10 % como mínimo del total de los asociados.

Se considera:

Los asuntos que por su índole no pueden ser considerados en la Asamblea Ordinaria.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

El órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea.

Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres (Artículo 63° - Ley 20.337).

Es un órgano colegiado y de carácter permanente. La duración en el cargo no puede exceder de 3 ejercicios, pudiendo ser reelectos, salvo disposición expresa del estatuto en contrario.

Debe reunirse por lo menos 1 vez al mes y los temas tratados deben constar en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo de Administración.

Capítulo VII - Ley 20.337

SINDICATURA

La fiscalización privada está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados.

Artículo 76° - Ley 20.337

La Sindicatura podrá ser:

- 1.- Unipersonal = desempeñado por 1 persona = Síndico
- 2.- Colegiada = desempeñado por 3 o más personas = Comisión Fiscalizadora (siempre deberá ser impar la cantidad de miembros).

Atribuciones:

Son atribuciones del Síndico, sin perjuicio de las que conforme a sus funciones le confiere la ley y el estatuto:

- 1°.- Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente.
- 2°.- Convocar, previo requerimiento al consejo de administración a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue necesario; y a asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley.
- 3°.- Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie.
- 4°.- Asistir con voz a las reuniones del consejo de administración.
- 5°.- Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados.
- 6°.- Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la asamblea ordinaria.
- 7°.- Hacer incluir en el orden del día de la asamblea los puntos que considere procedentes.
- 8°.- Designar consejeros en los casos previstos en el último párrafo del artículo 65°.
- 9°.- Vigilar las operaciones de liquidación.
- 10°.- En general, velar por que el consejo de administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias.

Art. 79° - Ley 20.337

De acuerdo a la Resolución 1028/94 -ex INAC el Síndico deberá volcar en el Libro de Informe de Sindicatura todas las novedades que hagan a su gestión como órgano de fiscalización privada.

Auditoría Externa:

De acuerdo al Artículo 81° de la Ley 20.337 las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de Auditoría Externa a cargo de un Contador Público Nacional suscripto en la matrícula respectiva. Este servicio puede ser prestado por:

- a) la Cooperativa de grado superior.
- b) el Síndico siempre que revista la calidad profesional indicada.
- c) el órgano local competente a solicitud de la cooperativa y cuando la situación económica de ésta lo justifique.

Los informes producidos deberán conformarse de acuerdo a lo establecido por la Resolución N° 188/80 y su modificatoria 593/89 -ex INAC.

Documentación modelo para Cooperativas **Información General. Documentación a presentar**

Para la constitución de una Cooperativa de cualquier tipo, Usted debe presentar la

siguiente documentación:

[Nota de Presentación.](#)

[Acta Constitutiva y Estatuto](#) (en un mismo cuerpo).

[Acta N° 1 del Consejo de Administración](#) (distribución de cargos).

[Boleta de depósito](#) (5% del capital social suscripto).

[Constancia de Asistencia a Curso previo de Información y Capacitación de los asociados fundadores](#) (según lo establece la [Res. 2037/03 INAES](#))

[Constancia de Comunicación al INAES y/o Órgano Local Competente de realización de la Asamblea Constitutiva, con quince \(15\) días de anticipación](#) (según lo establece la [Res. 2037/03 INAES](#))

(Sólo para cooperativas de crédito o con operatorias de Sección de Crédito)

[Certificado de antecedentes penales](#) emitido por el [Registro Nacional de Reincidencia](#) (según lo establece la Res. [2036/03 INAES](#))

Finalización del trámite:

Una vez que el expediente ha tenido el visto bueno de los asesores legales, recibirá una nota diciendo que para proceder a la protocolización del **ESTATUTO** de esa entidad, deberá remitir a este Instituto, un original y dos fotocopias **del texto del estatuto social definitivo**, confeccionado de acuerdo a las siguientes características: **Se utilizará papel romaní o papel forense** (con márgenes coincidentes en anverso y reverso), no podrán ser manuscritos, se utilizará cualquier tipo de impresión mecánica o de sistemas computarizados. Deberá escribirse de forma corrida, sin dejar espacios en blanco. La escritura deberá ser perfectamente legible, en lo posible sin tachaduras ni enmiendas, y, si las hubiere deberán ser salvadas al final del texto.

Comenzará de la siguiente manera: **"TESTIMONIO DEL ESTATUTO SOCIAL DE LA COOPERATIVA (nombre completo de la entidad, artículo 1º del Estatuto Social).**

Los enunciados **"CAPITULO, TITULO, y ARTICULO"**, deberán consignarse en mayúsculas.

Al final de texto, deberán hacer una de declaración jurada diciendo: **DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE EL ESTATUTO TRANSCRIPTO ES EXPRESION FIEL A LAS CONSTANCIAS OBRANTES EN EL EXPEDIENTE N°** , la misma deberá ser firmada por presidente y secretario, certificadas sus firmas por autoridad competente.

Previo a su remisión las copias serán confrontadas por la entidad para establecer si se han cometido errores u omisiones, evitando así la pérdida de tiempo consiguiente que solo redundará en perjuicio de esa cooperativa.

Documentación modelo Cooperativas

Nota de presentación

MODELO

Buenos Aires, (lugar y fecha)

SEÑOR PRESIDENTE DEL I.N.A.E.S.

Av. Belgrano 1656

(1093) - CAPITAL FEDERAL

(nombres y apellidos de Presidente y Secretario) en su carácter de Presidente y Secretario, respectivamente, de la Cooperativa (nombre completo de la cooperativa: artículo 1º del estatuto social) Limitada, con domicilio real en (calle, número, piso, departamento, ciudad, código postal, localidad, partido, departamento, provincia, teléfono) se dirigen respetuosamente al señor Presidente, solicitando la inscripción de esta Cooperativa en el Registro Nacional, su reconocimiento y autorización para funcionar, conforme a lo prescripto por la Ley N° 20.337.

A los efectos de cumplimentar los requisitos establecidos por la mencionada ley, se acompaña:

1 copia del Acta Constitutiva y Estatuto Social.

1 boleta de depósito correspondiente al 5% del capital suscrito.

1 copia del Acta de Distribución de Cargos del Consejo de Administración.

Asimismo dejamos constancia que el señor (nombres y apellidos completos) domiciliado en (calle, número, piso, departamento, ciudad, partido, departamento, localidad, provincia), con (D. N. I. - C. I. - L. C., según corresponda) N° (número) ha sido autorizado por el Consejo de Administración para representar a la Cooperativa durante el trámite de inscripción. (No es obligatorio nombrar un apoderado ajeno a la cooperativa para la realización del trámite.)

A los fines que estime correspondan, la cooperativa constituye domicilio legal en (calle, número, piso, departamento, código postal, Localidad, partido, departamento, provincia. Los datos deben estar completos y claros), teléfono (número de teléfono, con código de área, pudiendo ser número de celular), correo electrónico (si lo tuviera)

Agradeciendo del señor Presidente se sirva dar curso favorable a lo solicitado, lo saluda atentamente.

Firma Secretario

Firma Presidente

Documentación modelo Cooperativas

Actas y Estatutos

ACTA CONSTITUTIVA Y ESTATUTO TIPO (en un mismo cuerpo).

Tipos de Estatutos

Descripción	Resolución N°
Coop. en General	254/77 INAC - Anexos
Coop. de Trabajo	255/88 SAC - 750/94 INAC
Coop. de Vivienda	255/88 SAC
Coop. de Vivienda Crédito y Consumo	255/88 SAC
Coop. de Crédito	1139/94 INAC
Coop. de Provisión	750/94 INAC

Aclaración: Tenga en cuenta que para este tipo de cooperativa existe un acta constitutiva y estatuto tipo pre-impreso. Esto facilita la realización del trámite ya que los asesores legales no solo deben leer los espacios que completa cada entidad de acuerdo al instructivo que aquí se desarrolla, sino que además les brinda seguridad jurídica sobre su contenido.

Estamos trabajando para adecuar a las nuevas tecnologías informáticas esta metodología de trabajo que agiliza los trámites. Mientras tanto tenga en consideración que si usted toma este archivo y lo procesa, nuestros asesores están obligados a leer por completo el mismo antes de dar su dictamen aprobatorio, lo que evidentemente ocasionará demoras.

Se completará de acuerdo a los modelos previstos. Finalizada la tarea, según las instrucciones, se procederá a fotocopiar tales modelos. El original, que será firmado por todos los asociados fundadores con aclaración de las respectivas firmas, quedará en poder de los miembros de la cooperativa. Las copias restantes serán firmadas por todos los consejeros titulares, de puño y letra (no tienen valor firmas fotocopiadas), procediendo a autenticar las mismas ante Escribano Público, Autoridad Competente (Policía, Juez de Paz, autoridad del Órgano Local Competente o autoridad bancaria con cargo no inferior a gerente) o bien ratificadas ante el INAES. En caso de optar por esto último, deberá solicitarse en la nota de presentación fecha y hora para la

correspondiente ratificación.

Documentación modelo Cooperativas

Acta N° 1 del Consejo de Administración

ACTA NUMERO UNO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

(El único punto a tratar es la Distribución de Cargos).

Esta acta es el producto de la primera reunión del Consejo de Administración, una vez finalizada la Asamblea Constitutiva. Por lo tanto, la fecha será posterior a ésta.

Por medio de la misma se informa sobre la integración del Consejo de Administración con el detalle de la distribución de los respectivos cargos. La firman el presidente y el secretario de la entidad constituida, y tales firmas deben estar autenticadas ante Escribano Público, Autoridad Competente (Policía, Juez de Paz, autoridad del órgano Local Competente o autoridad bancaria con cargo no inferior a gerente) o bien ratificadas ante el INAES, solicitando en tal caso, en la nota de presentación, se fije fecha para la correspondiente ratificación.

Modelo

ACTA N°1 DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION, DISTRIBUCION DE CARGOS. En (localidad) a los (x días) días del mes de (mes) de (año), siendo las (hora) horas se reúnen los Consejeros electos en la Asamblea Constitutiva de la Cooperativa (nombre completo de la cooperativa: artículo 1º del estatuto social) Limitada., celebrada con fecha (fecha del acta constitutiva) a efectos de proceder a la distribución de cargos tal como lo prescribe el Estatuto Social. Abierto el acto pasóse al tratamiento del punto en cuestión y luego de un cambio de opiniones resolvióse la integración del Consejo de Administración de la siguiente forma:

Presidente: (nombre y apellido)

Secretario: (nombre y apellido)

Tesorero: (nombre y apellido)

⁽¹⁾ Vocal Titular 1º: (nombre y apellido)

⁽¹⁾ Vocal Titular 2º: (nombre y apellido)

Vocal Suplente 1º: (nombre y apellido)

Vocal Suplente 2º: (nombre y apellido)

No habiendo otro asunto que considerar, se levantó la sesión, siendo las (hora) horas.

Firma Secretario Firma Presidente

Las firmas deberán estar certificadas.

⁽¹⁾ **Los Estatutos tipo de Cooperativas de Trabajo y Cooperativas de Vivienda (Resolución 255/88), y los de Cooperativas de Trabajo y de Provisión de Servicios para Productores Rurales (Resolución 750/94) no contemplan a los vocales titulares.**

Documentación modelo Cooperativas

Boleta de depósito (5% del capital social suscripto)

BOLETA DE DEPOSITO(5% del capital suscripto).

Adjuntar el original de la Boleta de Depósito, del 5% del Capital Suscripto, expedida por cualquier banco oficial o cooperativo. La misma deberá confeccionarse de la

siguiente manera: CUENTA DEPOSITOS VARIOS, o/c del Presidente, Secretario y Tesorero de la Cooperativa (poner el nombre completo de la entidad). (No debe hacerse mención de los nombres de las personas, sino de los cargos).

Cierre del Acta Constitutiva

a. **Firmas y su certificación:** Los **miembros titulares** del Consejo de Administración deberán firmar de puño y letra, en la copia del Acta Constitutiva original la cual será presentada a los efectos de obtener la autorización para funcionar e inscripción en el Registro Nacional. Dichas firmas serán certificadas por Escribano Público, Juez de Paz o bien ratificadas por ante el Organo Local Competente o Autoridad de Aplicación según corresponda. La certificación contendrá la individualización de las firmas certificadas, además de lugar y fecha.

b. **Correcciones:** A continuación de la última parte del Acta, y antes de las firmas de los Consejeros titulares, si hubiera enmienda, raspados y entrelíneas borrados o testados, los mismos deberán salvarse de la siguiente manera:

Ejemplo:

ENMIENDA: "Francisco GARCIA" VALE

ENTRELÍNEAS: "Alberto LOPEZ" VALE

TESTADO: "Edmundo PEREZ" NO VALE

No deben dejarse claros ni espacios en blanco. Se podrán completar con guiones o se cruzarán con una raya.

Res. Nº 2037/03 INAES

BUENOS AIRES, 8 de Septiembre de 2003

VISTO, el decisorio del Directorio de este Instituto materializado mediante acta de fecha 11 de abril de 2002, y

CONSIDERANDO,

Que mediante dicha decisión del Directorio se fijó un procedimiento vinculado con los trámites de constitución de cooperativas y mutuales, resolviendo diversas medidas enderezadas al asesoramiento y capacitación de las personas que concurrieran a la fundación de una cooperativa o una mutual, y al conocimiento y evaluación de la viabilidad de los proyectos que sustentados por cada uno de los grupos precooperativos o premutualistas.

Que se considera conveniente y oportuno establecer formalmente reglas a los mismos fines, en las que se establece la asistencia a un **curso previo de capacitación**, con aviso de la próxima celebración de asambleas constitutivas para posibilitar la presencia de un funcionario de apoyo y otros extremos. Que el procedimiento que se regula tiene por finalidad un mejor y más efectivo cumplimiento de los objetivos tenidos en cuenta por aquella decisión y, asimismo, el logro de una mejor sistematización mediante pautas de procedimiento adecuadas a ellos. Que el servicio jurídico permanente ha tornado intervención con carácter previo al dictado del presente acto administrativo. Por ello, 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:

ARTICULO 1º.- Apruébese el régimen procedimental previo a la iniciación de actuaciones relacionadas con la constitución de cooperativas y mutuales que, como Anexo I, forma parte de la presente resolución.

ARTICULO 2º.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional

del Registro Oficial y cumplido archivase.

ANEXO I

1.- Con carácter previo a la iniciación del trámite previsto por el artículo 9º de la ley N° 20.337 o por el artículo 3º de la Ley N° 20.321 y las Resoluciones INAC N°, 974/93 e INACYM N° 790/96, los futuros asociados fundadores de una cooperativa o una mutual deberán asistir a un curso de información y capacitación sobre el tipo de entidad que desean constituir.

2º.- Las asambleas constitutivas de cooperativas y mutuales deberán ser comunicadas al INAES o al órgano local competente según la jurisdicción del domicilio legal que se prevea establecer, con QUINCE (15) días de anticipación a la fecha fijada para su celebración. Esa comunicación deberá ser remitida por el o los iniciadores, informando el lugar de realización de la asamblea y fijando un domicilio especial en la respectiva jurisdicción para el intercambio de información.

3º.- El INAES podrá, cuando lo considere conveniente, designar a un funcionario para que asista a la asamblea constitutiva a los fines de contribuir a proporcionar la mayor información y asesoramiento al grupo convocado, y efectuar, de así ser requerido, las certificaciones de firmas que fueren necesarias.

4º.- Las planillas de asistencia al curso mencionado en el inciso 1º, con los nombres y firmas de los asistentes, serán incorporadas al expediente de solicitud de autorización para funcionar e inscripción de la entidad respectiva.

5º.- La Secretaria de Desarrollo y Promoción tendrá a su cargo la ejecución de las medidas dispuestas en los incisos precedentes, a cuyo efecto podrá requerir la colaboración de funcionarios que se desempeñen en otras áreas o unidades del Organismo, y efectuará una evaluación sobre la viabilidad de la personaría jurídica solicitada.

6º.- En las solicitudes de otorgamiento de personaría jurídica de cooperativas o mutuales que fijaren su domicilio en jurisdicciones provinciales, se requerirá también a los órganos locales competentes de las provincias un informe sobre su viabilidad y eventual participación en el asesoramiento o capacitación de los asociados fundadores.

No se requerirá dicha información cuando el órgano local competente haya participado en los actos preparatorios y emitido opinión sobre la viabilidad del proyecto, salvo que este Instituto la considerase insuficiente.

7º.- El requerimiento establecido en el artículo anterior se efectuará por el plazo de TREINTA (30) días corridos, vencido el cual y de no haber mediado respuesta, el INAES podrá efectuar similar requerimiento a entidades de grado superior, citar a los presentantes, efectuar verificaciones en el domicilio denunciado o proseguir con el trámite de considerar que, en mérito a las circunstancias aportadas en el expediente, la adopción de esas medidas resulten innecesarias.

8º.- Dentro de los CIENTO OCHENTA (180) días corridos desde la notificación de la resolución de otorgamiento de la personaría jurídica, la nueva entidad deberá remitir un informe sobre la evolución operada o, en su caso, de las dificultades para desarrollar su objeto social. Asimismo, en esa oportunidad comunicará el domicilio en el que desarrolla su actividad y la cantidad de asociados que la integran.

9º.- Los cursos de información y capacitación mencionados en el inciso 1º podrán ser dictados por entidades de grado superior de cooperativas y mutuales que convengan con este Instituto la modalidad de celebración y temario o por centros, cátedras universitarias u otras organizaciones especializadas en materia cooperativa o mutual.

Documentación modelo Cooperativas

Actas. Coop. en General - 254/77 INAC – Anexos

Muy importante:

Lea atentamente el [Instructivo general](#) para la constitución de cooperativas. Por otra parte, existe un pre impreso de este tipo de estatuto, que brinda seguridad jurídica a nuestros asesores legales, agilizando la prosecución del trámite.

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COOPERATIVA (nombre completo de la cooperativa. El nombre o denominación social, deberá contener los servicios que presta la cooperativa –objeto/s principal/es-. Es posible consignar además un nombre de fantasía. Si solo podrán asociarse personas que reúnan algunas características o pertenencia –gremios, empresas, etc.- esta situación deberá quedar consignada en el nombre. –por ej.: Cooperativa de Consumo para el personal de...) **LIMITADA.** - - - - -

En (ciudad, pueblo) de (departamento, partido, etc. y provincia) Siendo las (hora) horas del día (día) del mes de (mes) de (año), en el local de (sede donde se realiza la reunión) sito en la calle (calle y número) y como consecuencia de la promoción hecha anteriormente por los señores (nombre y apellido de los promotores), se reunieron, con el propósito de dejar constituida una cooperativa de, las personas que han firmado el libro de asistencia a las Asambleas (Solamente nombre y apellido de los asistentes al acto constitutivo. Al finalizar es conveniente insertar un salto de página, procediéndose, una vez impreso, a cerrar con una línea los espacios en blanco que quedaren.) **La Ley 20.337 contempla un mínimo de 10 asociados para este tipo de Cooperativa.**- - - - -

Abrió el acto don (nombre y apellido de quien abre el acto) en nombre de los iniciadores, dándose lectura al Orden del Día a tratarse, y que es el siguiente: **1º Elección de la Mesa Directiva de la Asamblea. 2º Informe de los Iniciadores. 3º Discusión y aprobación del estatuto. 4º Suscripción e integración de cuotas sociales. 5º Elección de los miembros titulares y suplentes del Consejo de Administración y de un Síndico titular y un Síndico suplente.** Estos puntos fueron resueltos en la forma que se indica a continuación: **1º ELECCION DE LA MESA DIRECTIVA DE LA ASAMBLEA:**

De inmediato por (unanimitad o mayoría, según el resultado de la votación) los presentes designaron como Presidente y Secretario a los señores don (nombre y apellido del Presidente de la Asamblea) y don (nombre y apellido del Secretario de la Asamblea), respectivamente. **2º INFORME DE LOS INICIADORES:**

En nombre de los iniciadores, don (nombre y apellido de quien realiza el informe oral) explicó el objeto de la reunión, poniendo de relieve la finalidad de la cooperativa proyectada, explicando los objetos, las bases y los métodos que son propios del sistema cooperativo y, en particular, de las entidades como la que se constituye por este acto, y los beneficios económicos, morales y culturales que ellas reportan. **3º DISCUSION Y APROBACION DEL ESTATUTO:**

Terminada la exposición referida en el punto anterior, el Presidente invitó al Secretario a dar lectura del estatuto proyectado, el cual, una vez discutido, fue aprobado por (unanimitad o mayoría) en general y en particular, en la forma que se inserta a continuación:- - - - -

CAPITULO I. CONSTITUCION, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO. ARTICULO 1º:

Con la denominación de COOPERATIVA (Ver [anexos](#). Tipo y nombre completo de la cooperativa. Es posible consignar además un nombre de fantasía) **LIMITADA**, se constituye una cooperativa de que se regirá por las disposiciones del presente estatuto, y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia de cooperativas. **ARTICULO 2º:** La Cooperativa tendrá su domicilio legal en (indicar con precisión la localidad, y en su caso, el Departamento o Partido y la Provincia en que la cooperativa tendrá su asiento legal.) **(No se escribirá la calle y el número.)**

ARTICULO 3º: La duración de la Cooperativa es ilimitada. En caso de disolución su liquidación se hará con arreglo a lo establecido por este estatuto y la legislación cooperativa. **ARTICULO 4º:** La Cooperativa excluirá de todos sus actos las cuestiones, políticas, religiosas, sindicales, de nacionalidad, regiones o razas determinadas. **ARTÍCULO 5º:** La Cooperativa tendrá por objeto: (Ver [anexos](#). descripción del objeto de la cooperativa.); fomentar el espíritu de solidaridad y de ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia

cooperativa. **ARTICULO 6º:** El Consejo de Administración dictará los reglamentos Internos a los que se ajustarán las operaciones previstas en el artículo anterior, fijando con precisión los derechos y obligaciones de la Cooperativa y de sus miembros. Dichos reglamentos no tendrán vigencia sino una vez que hayan sido aprobados por la Asamblea y la Autoridad de aplicación de la Ley 20.337 y debidamente inscriptos, excepto los que sean de mera organización Interna de las oficinas. **ARTICULO 7º:** La Cooperativa podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las operaciones que constituyen su objeto. **ARTICULO 8º:** Por resolución de la Asamblea, o del Consejo de Administración ad referendum de ella, la Cooperativa podrá asociarse con otras para formar una federación o adherirse a una ya existente a condición de conservar su autonomía e independencia. **CAPITULO II. DE LOS ASOCIADOS. ARTICULO 9º:** Podrá asociarse a esta cooperativa (Ver [anexos](#)). Los menores de más de 18 años de edad podrán ingresar a la cooperativa sin necesidad de autorización de quien ejerza la patria potestad y disponer por sí solos de su haber en ella. Los menores de menos de 18 años y demás incapaces, podrán pertenecer a la cooperativa por medio de sus representantes legales pero no tendrán voz ni voto en las asambleas sino por medio de estos últimos. **ARTICULO 10º:** Toda persona que quiera asociarse deberá presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración, comprometiéndose a suscribir (cantidad de cuotas.) Téngase presente que el Estatuto puede establecer un procedimiento para la formación e incremento del capital en proporción con el uso real o potencial de los servicios –art. 27 de la Ley 20337-. Si así lo hiciere, deberá determinar con claridad las pautas aplicables. El número de cuotas sociales puede ser fijo o variable, no así el valor nominal de las mismas, y por lo tanto puede colocarse que para asociarse se deberá suscribir e integrar una cantidad de cuotas sociales equivalentes al mismo valor de algún elemento que tenga precio oficial, por ej.: diez litros de gasoil. Cuotas sociales por lo menos, y a cumplir las disposiciones del presente estatuto y de los reglamentos que en su consecuencia se dicten. **ARTICULO 11º:** Son obligaciones de los asociados: a) Integrar las cuotas suscriptas; b) Cumplir los compromisos que contraigan con la Cooperativa; c) Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas en la forma prevista por este estatuto y por las leyes vigentes; d) Mantener actualizado el domicilio, notificando fehacientemente a la cooperativa cualquier cambio del mismo. (Podrán incorporarse otras obligaciones. Ver [anexos](#)) **ARTICULO 12º:** Son derechos de los asociados: a) Utilizar los servicios de la Cooperativa en las condiciones estatutarias y reglamentarias; b) Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social; c) Participar en las Asambleas con voz y voto; d) Aspirar al, desempeño de los cargos de administración y fiscalización previstos por este estatuto, siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas; e) Solicitar la convocación de Asambleas Extraordinarias de conformidad con las normas estatutarias; f) Tener libre acceso a las constancias de registro de asociados; g) Solicitar al Síndico Información sobre la constancia de los demás libros; h) Retirarse voluntariamente (el asociado puede retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, dando aviso con treinta días de antelación, o en la época determinada por el Estatuto). **ARTICULO 13º:** El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados en los casos siguientes: a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales; b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Cooperativa; c) Comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa. En cualquiera de los casos precedentemente mencionados, el asociado excluido podrá apelar, sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria, dentro de los 30 días de la notificación de la medida. En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso su presentación hasta 30 días antes de la expiración del plazo dentro del cual debe realizarse la Asamblea Ordinaria. En el segundo supuesto, la apelación deberá contar con el apoyo del (porcentaje; no

podrá exceder del 10%) de los asociados, como mínimo. El recurso tendrá efecto (Debe indicarse el efecto del recurso, aconsejándose que se le de carácter de "suspensivo". En cooperativas de trabajo si se desea establecer algún régimen de sanciones a los asociados, esto debe quedar consignado expresamente, garantizando además que en todos los casos dichas sanciones serán recurribles, apelables, de manera similar a la situación de exclusión).

CAPITULO III. DEL CAPITAL SOCIAL.

ARTICULO 14º: El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de pesos (valor en letras y números) cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración en las condiciones establecidas en el párrafo tercero de este artículo. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado o fraccionadamente en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración teniendo en cuenta lo dispuesto en el Artículo 25 de la Ley 20.337. El Consejo de Administración no acordará transferencia de cuotas sociales durante el lapso que medie entre la convocatoria de una Asamblea y la realización de ésta.

ARTICULO 15º: Las acciones serán tomadas de un libro talonario y contendrán las siguientes formalidades: a) Denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución; b) Mención de la autorización para funcionar y de las inscripciones previstas por la Ley 20.337, c) Número y valor nominal de las cuotas sociales que representan; d) Número correlativo de orden y fecha de emisión; e) Firma autógrafa del Presidente, Tesorero y el Síndico.

ARTICULO 16º: La transferencia de cuotas sociales producirá efectos recién desde la fecha de su inscripción en el registro de asociados. Se hará constar en los títulos respectivos, con la firma del cedente o su apoderado y las firmas prescriptas en el artículo anterior.

ARTICULO 17º: El asociado que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas en este estatuto, incurrirá en mora por el mero vencimiento del plazo y deberá resarcir por los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de los derechos sociales. Si intimado el deudor a regularizar su situación en un plazo no menor de quince (15) días, no lo hiciera, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdida de las sumas abonadas, que serán transferidas al fondo de reserva especial. Sin perjuicio de ello el Consejo de Administración podrá optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.

ARTICULO 18º: Las cuotas sociales quedarán afectadas como mayor garantía de las operaciones que el asociado realice con la Cooperativa. Ninguna liquidación definitiva a favor del asociado puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviere con la Cooperativa.

ARTICULO 19º: Para el reembolso de cuotas sociales se destinará el (porcentaje) (Debe indicarse el porcentaje destino a reembolso teniendo en cuenta que no puede ser menor al 5%.) del capital integrado conforme al último balance aprobado, atendándose las solicitudes por riguroso orden de presentación. Los casos que no puedan ser atendidos con dicho porcentaje lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al 50% de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina para los depósitos en caja de ahorro. Para el caso que este no lo fijare se tomará como base el que fije el Banco de la Nación Argentina, para operaciones similares.

ARTÍCULO 20º: En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiere soportar.

CAPITULO IV. DE LA CONTABILIDAD Y EL EJERCICIO SOCIAL.

ARTICULO 21º: La contabilidad será llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el Artículo 43 del Código de Comercio.

ARTICULO 22º: Además de los libros prescriptos por el Artículo 44 del Código de Comercio se llevarán los siguientes: 1º) Registro de Asociados. 2º) Actas de Asambleas. 3º) Actas de reuniones del Consejo de Administración. 4º) Informes de Auditoría. Dichos libros serán rubricados conforme a lo dispuesto por el Artículo 38 de

la Ley 20.337. **ARTICULO 23º:** Anualmente se confeccionarán inventarlos, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos, el ejercicio social se cerrará el día (día) de (mes) de cada año. **ARTICULO 24º:** La memoria anual del Consejo de Administración deberá contener una descripción del estado de la Cooperativa con mención de las diferentes secciones en que opera, actividad registrada, y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a: 1º) Los gastos e ingresos cuando no estuvieren discriminados en el estado de resultados u otros cuadros anexos. 2º) La relación económica social con la cooperativa de grado superior, en el caso de que estuviera asociada conforme al artículo 8º de este estatuto, con mención de porcentaje de las respectivas operaciones. 3º) Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativas, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la que se hubiesen remitido los fondos respectivos para tales fines. **ARTICULO 25º:** 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, deberán ser puestos a disposición de los asociados en la sede, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente, y remitidas a la Autoridad de Aplicación (y al Órgano Local Competente) (Solo para el caso que la cooperativa tenga su domicilio legal en una provincia.) con no menos de quince días de anticipación a la realización de la Asamblea que considerará dichos documentos. En caso de que los mismos fueran modificados por la Asamblea, se remitirá también copia de los definitivos a la Autoridad de Aplicación (y al Órgano Local Competente) de los 30 días. **ARTICULO 26º:** Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados. De los excedentes repartibles se destinarán: 1º) El cinco por ciento a reserva legal. 2º) El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal. 3º) El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativas. 4º) **Consignar si se ha decidido pagar intereses o no: Si se resuelve pagar interés a las cuotas sociales, debe insertarse el siguiente texto como inciso 4º: "Una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales, el cual no podrá exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento". En caso contrario, el inciso 4º será: "No se pagará interés a las cuotas sociales integradas".** 5º) El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno en proporción (Ver anexos) Cuando la entidad contare con varias secciones deberá especificarse la forma de distribuir el retorno en cada una de ellas. **ARTICULO 27º:** Los resultados se determinarán por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieran arrojado pérdidas. Cuando se hubieren utilizado reservas para compensar quebrantos no se podrán distribuir excedentes sin haberlas reconstituido al nivel anterior a su utilización. Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores. **ARTICULO 28º:** La Asamblea podrá resolver que el retorno ("y los intereses", en caso que así se haya resuelto; ver artículo 26º inciso 4º.) se distribuya(n) total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales. **ARTICULO 29º:** El importe de los retornos ("e intereses"; ídem anterior) quedará a disposición de los asociados después de treinta días de realizada la Asamblea. En caso de no ser retirados dentro de los ciento ochenta días siguientes será acreditado en cuotas sociales. **CAPITULO V. DE LAS ASAMBLEAS. ARTICULO 30º:** Las Asambleas serán Ordinarias y Extraordinarias. La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los documentos mencionados en el artículo 25 de este estatuto y elegir consejeros y síndicos, sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el Orden del Día. Las Asambleas Extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración o el Síndico conforme lo previsto en el artículo 65 de este estatuto, o cuando lo soliciten

asociados cuyo número equivalga por lo menos al (porcentaje; deberá coincidir con el que se fije en el artículo 13º) del total. Se realizarán dentro del plazo de 30 días de recibida la solicitud en su caso. El Consejo de Administración puede denegar el pedido incorporando los asuntos que lo motivan al Orden del Día de la Asamblea Ordinaria cuando ésta se realice dentro de los noventa días de la fecha de presentación de la solicitud. **ARTICULO 31º:** Las Asambleas tanto Ordinarias como Extraordinarias serán convocadas con quince días de anticipación por lo menos a la fecha de su realización. La convocatoria incluirá el Orden del Día a considerar y determinará fecha, hora y lugar de realización y carácter de la Asamblea. Con la misma anticipación, la realización de la Asamblea será comunicada a la autoridad de aplicación ("y al Órgano Local Competente") acompañando, en su caso, la documentación mencionada en el artículo 25º de este estatuto y toda otra documentación que deba ser considerada por la Asamblea. Dichos documentos y el padrón de asociados serán puestos a la vista y a disposición de los asociados en el lugar en que se acostumbre exhibir los anuncios de la Cooperativa. Los asociados serán citados por escrito a la Asamblea, haciéndoles saber la convocatoria y el Orden del Día pertinente y el lugar donde se encuentra a su disposición la documentación a considerar. **ARTICULO 32º:** Las Asambleas se realizarán válidamente sea cual fuere el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiere reunido la mitad más uno de los asociados. **ARTICULO 33º:** Será nula toda decisión sobre materia extraña a las incluidas en el Orden del Día, salvo la elección de los encargados de suscribir el acta. **ARTICULO 34º:** Cada asociado deberá solicitar previamente a la Administración el certificado de las cuotas sociales, que le servirá de entrada a la Asamblea, o bien, si así lo resolviere el Consejo, una tarjeta credencial en la cual constará su nombre. El certificado o la credencial se expedirán también durante la celebración de la Asamblea. Antes de tomar parte en las deliberaciones el asociado deberá firmar el libro de asistencia. Tendrán voz y voto los asociados que hayan integrado las cuotas sociales suscriptas o, en su caso, estén al día en el pago de las mismas, a falta de ese requisito sólo tendrán derecho a voz. Cada asociado tendrá un solo voto cualquiera fuera el número de sus cuotas sociales. **ARTICULO 35º:** Los asociados podrán presentar iniciativas o proyectos al Consejo de Administración, el cual decidirá sobre su rechazo o su inclusión en el Orden del Día de la Asamblea. Sin embargo, todo proyecto o proposición presentado por asociados cuyo número equivalga al (porcentaje; no podrá superar al 10% de acuerdo al artículo 47º de la Ley 20337) del total por lo menos, antes de la fecha de emisión de la convocatoria, será incluido obligatoriamente en el Orden del Día. **ARTICULO 36º:** Las resoluciones de las Asambleas se adoptarán por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación, con excepción de las relativas a las reformas del estatuto, cambio de objeto social, fusión o incorporación o disolución de la Cooperativa, para las cuales se exigirá una mayoría de dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación. Los asociados que se abstengan de votar serán considerados ausentes a los efectos del cómputo de votos. **ARTICULO 37º:** ("No se" o "se") podrá votar por poder (si la cooperativa decide que se podrá votar poder, deberá indicar que éste tendrá que recaer en otro asociado que no sea: miembro del Consejo de Administración, Síndico, Auditor o Gerente. Ningún asociado podrá representar a más de dos.) **ARTICULO 38º:** Los Consejeros, Síndicos, Gerentes y Auditores, tienen voz en las Asambleas pero no pueden votar sobre la memoria, el balance y demás asuntos relacionados con su gestión ni acerca de las resoluciones referentes a su responsabilidad. **ARTICULO 39º:** Las resoluciones de las Asambleas, y las síntesis de las deliberaciones que las preceden serán transcritas en el libro de actas a que se refiere el artículo 22 del presente estatuto, debiendo las Actas ser firmadas por el Presidente, el Secretario y dos asociados designados por la Asamblea. Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de realización de la Asamblea se deberá remitir a la autoridad de aplicación ("y al Órgano Local Competente") copia autenticada del acta y de los documentos

aprobados en su caso. Cualquier asociado podrá solicitar, a su costa, copia del acta.

ARTICULO 40º: Una vez constituida la Asamblea debe considerar todos los puntos incluidos en el Orden del Día, sin perjuicio de pasar a cuarto intermedio una o más veces dentro de un plazo total de 30 días, especificando en cada caso, día, hora y lugar de reanudación. Se confeccionará acta de cada reunión. **ARTICULO 41º:** Es de competencia exclusiva de la Asamblea, siempre que el asunto figure en el Orden del Día, la consideración de: 1º) Memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos. 2º) Informes del Síndico y del Auditor. 3º) Distribución de excedentes. 4º) Fusión o incorporación. 5º) Disolución. 6º) Cambio de objeto social. 7º) Asociación con personas de otro carácter jurídico. 8º) Modificación del estatuto. 9º) Elección de Consejeros y Síndicos. **Cuando no se trate de Cooperativas de Trabajo se podrá agregar como punto 10º el siguiente texto: "Participación de personas jurídicas de carácter público, entes descentralizados y empresas de estado en los términos del artículo 19º de la Ley 20337".**

ARTICULO 42º: Los Consejeros y Síndico podrán ser removidos en cualquier tiempo por resolución de la Asamblea. Esta puede ser adoptada aunque no figure en el Orden del Día, si es consecuencia directa de asunto Incluido en él. **ARTÍCULO 43º:** El cambio sustancial del objeto social da lugar al derecho de receso, el cual podrá ejercerse por quienes no votaron favorablemente dentro del quinto día, y por los ausentes dentro de los treinta días de clausura de la Asamblea. El reembolso de las cuotas sociales por esta causa, se efectuará dentro de los 90 días de notificada la voluntad, de receso. No rige en este último caso la limitación autorizada por el artículo 19 de este estatuto. **ARTICULO 44º:** Las decisiones de las Asambleas conforme con la ley, el estatuto y los reglamentos, son obligatorias para todos los asociados, salvo lo dispuesto en el artículo anterior.

CAPITULO VI. DE LA ADMINISTRACION Y REPRESENTACION. ARTICULO 45º:

La administración de la Cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración constituido por cinco (5) consejeros titulares y dos (2) suplentes. **ARTICULO 46º:** Para ser Consejero se requiere: a) Ser asociado; b) Tener plena capacidad para obligarse; c) No tener deudas vencidas con la Cooperativa; d) Que sus relaciones con la Cooperativa hayan sido normales y no hayan motivado ninguna compulsión judicial.

(Se podrán agregar otros requisitos de considerarlo oportuno) **ARTICULO 47º:** No pueden ser Consejeros: a) Los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta hasta diez (10) años después de su rehabilitación; b) Los fallidos por quiebra casual o los concursados, hasta cinco (5) años después de su rehabilitación; c) Los directores o administradores de sociedades cuya conducta se calificare de culpable o fraudulenta, hasta diez (10) años después de su rehabilitación; d) Los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos, hasta diez (10) años después de cumplir la condena; e) Los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos, delitos contra la fe pública, hasta diez (10) años después de cumplida la condena; f) Los condenados por, delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades, hasta diez (10) años después de cumplida la condena; g) Las personas que perciban sueldos, honorarios o comisiones de la Cooperativa, salvo lo previsto en el artículo 50 de este estatuto. **ARTICULO 48º:** Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por la Asamblea y durarán

(número; no puede exceder de tres ejercicios. Se puede establecer la renovación parcial y anual por mitades o tercios (según que el mandato dure dos o tres ejercicios, respectivamente). En tal supuestos, debe preverse que la determinación de los miembros que han de cesar al cabo del primer y, en su caso segundo, ejercicio se hará por sorteo, procediéndose en los sucesivo por antigüedad. Se deberá tener en cuenta el número par o impar de los consejeros a los efectos de determinar la manera y forma de la renovación anual y parcial) en el mandato. (Puede establecerse que "los consejeros son reelegibles" o prohibirse expresamente la reelección). **ARTICULO 49º:**

En la primera sesión que realice, el Consejo de Administración distribuirá entre sus miembros titulares los cargos siguientes: **(Indicar los cargos, Presidente, Secretario,**

Tesorero, etc. y el número de vocales, según corresponda. Si se desea se podrán incorporar vocales suplentes) **ARTICULO 50º:** Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por los Consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados. **ARTÍCULO 51º:** El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes y cuándo lo requiera cualquiera de sus miembros. En este último caso la convocatoria se hará por el Presidente para reunirse dentro del sexto día de recibido el pedido. En su defecto podrá convocarlo cualquiera de los Consejeros. El quórum será de más de la mitad de los Consejeros. Si se produjera vacancia ("después de incorporados los suplentes", en caso de que estén previstos), el Síndico designará a los reemplazantes hasta la reunión de la primera Asamblea. **ARTICULO 52º:** Los Consejeros que renunciaren, deberán presentar su dimisión al Consejo de Administración, y éste podrá aceptarla siempre que no afectare su regular funcionamiento. En caso contrario el renunciante deberá continuar en funciones hasta tanto la Asamblea se pronuncie. **ARTÍCULO 53º:** Las deliberaciones y resoluciones del Consejo de Administración serán registradas en el libro de actas a que se refiere el artículo 22 de este estatuto, y las actas deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario. **ARTICULO 54º:** El Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales dentro de los límites que fija el presente estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato. **ARTICULO 55º:** Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración: a) Atender la marcha de la Cooperativa, cumplir el estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea; b) Designar el Gerente y demás empleados necesarios; señalar sus deberes y atribuciones, fijar sus remuneraciones; exigirles las garantías que crea convenientes; suspenderlos y despedirlos; c) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes; d) Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la Cooperativa, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de asociados y a la autoridad de aplicación antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la Cooperativa; e) Considerar todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa, y resolver al respecto; f) Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Cooperativa; g) Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales, conforme al artículo 14 de este estatuto; h) Solicitar préstamos a los bancos oficiales, mixtos o privados, o a cualquier otra institución de crédito; disponer la realización de empréstitos internos con sujeción a los reglamentos respectivos; i) Adquirir, enajenar, gravar, locar, y en general, celebrar toda clase de actos jurídicos sobre bienes muebles o inmuebles, requiriéndose la autorización previa de la Asamblea cuando el valor de la operación exceda del (porcentaje que se estime conveniente) del capital suscrito, según el último balance aprobado; j) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, incluso querellas; abandonarlos o extinguirlos por transacción; apelar, pedir revocatoria y en general deducir todos los recursos previstos por las normas procesales; nombrar procuradores o representantes especiales; celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o de amigables componedores; y en síntesis, realizar todos los actos necesarios para salvaguardar los derechos e intereses de la Cooperativa; k) Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de disposiciones, que a su juicio, requieran ese procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución; l) Otorgar al Gerente, otros empleados o terceros, los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, siempre que éstos no importen delegación de facultades inherentes al Consejo; dichos poderes subsistirán en toda su fuerza aunque el Consejo haya sido renovado o modificado, mientras no sean revocados por el cuerpo, ll) Procurar, en beneficio de la Cooperativa, el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones que directa o indirectamente puedan propender a la más fácil y eficaz

realización de los objetivos de aquella; m) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo que sea necesario u oportuno; n) Redactar la memoria anual que acompañará al inventario, el balance y la cuenta de pérdidas y excedentes correspondientes al ejercicio social, documentos que, con el informe del Síndico y del Auditor y el proyecto de distribución de excedentes, deberá presentar a consideración de la Asamblea. A tal efecto el ejercicio social se cerrará en la fecha indicada en el artículo 23 de este estatuto; ñ) Resolver sobre todo lo concerniente a la Cooperativa no previsto en el estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea; (Ver [anexos](#))

ARTICULO 56º: Los Consejeros sólo podrán ser eximidos de responsabilidad por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.

ARTICULO 57º: Los Consejeros podrán hacer uso de los servicios sociales en igualdad de condiciones con los demás asociados.

ARTICULO 58º: El Consejero que en una operación determinada tuviera un interés contrario al de la Cooperativa deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y al Síndico y abstenerse de intervenir en la deliberación y en la votación. Los Consejeros no pueden efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la Cooperativa.

ARTICULO 59º: El Presidente es el representante legal de la Cooperativa en todos sus actos. Son sus deberes y atribuciones: vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea; disponer la citación y presidir las reuniones de los órganos sociales precedentemente mencionados; resolver interinamente los asuntos de carácter urgente dando cuenta al Consejo en la primera sesión que celebre; firmar con el Secretario y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa; firmar con el Secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo; firmar con el Secretario y el Tesorero las memorias y los balances; firmar con las personas indicadas en cada caso los documentos referidos en los artículos 15, 39 y 53 de este estatuto; otorgar con el Secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración.

ARTICULO 60º: El (llenar con el cargo de Consejero que sule al Presidente, ej. Vicepresidente, Secretario, etc.) reemplazará al Presidente con todos sus deberes y atribuciones en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo. A falta de Presidente y (repetir el indicado al inicio del art. 60º) y al solo efecto de sesionar, el Consejo de Administración o la Asamblea, según el caso, designarán como Presidente ad-hoc a otro de los Consejeros. En caso de fallecimiento, renuncia o revocación del mandato (repetir el indicado al inicio del art. 60º) será reemplazado por un vocal.

ARTICULO 61º: Son deberes y atribuciones del Secretario: Citar a los miembros del Consejo a sesión y a los asociados a Asamblea, cuando corresponda según el presente estatuto; refrendar los documentos sociales autorizados por el Presidente, redactar las actas y memorias; cuidar del archivo social; llevar los libros de actas de sesiones del Consejo y de reuniones de la Asamblea. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Secretario será reemplazado por (indicar que Consejero lo sule, ej.: Prosecretario, vocal, etc.), con los mismos deberes y atribuciones.

ARTICULO 62º: Son deberes y atribuciones del Tesorero: Firmar los documentos a cuyo respecto se prescribe tal requisito en el presente estatuto; guardar los valores de la Cooperativa; llevar el Registro de Asociados; percibir los valores que por cualquier título ingresen a la Cooperativa; efectuar los pagos autorizados por el Consejo de Administración; y presentar a éste, estados mensuales de Tesorería. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Tesorero será reemplazado por (indicar que Consejero lo sule, ej.: Pro tesorero, vocal, etc.), con los mismos deberes y atribuciones.

CAPITULO VII. DE LA FISCALIZACION PRIVADA. ARTICULO 63º: La fiscalización estará a cargo de (un Síndico titular y de un Síndico suplente. Téngase en cuenta que podrá haber varios síndicos titulares y/o suplentes. En tales casos el

número deberá ser impar y no inferior a tres y actuarán bajo la denominación de "Comisión Fiscalizadora". Si se opta por este sistema deberán efectuarse en el Estatuto las adecuaciones pertinentes.), que serán elegidos entre los asociados por la Asamblea y durarán (en ambos casos la duración en el cargo no podrá exceder de tres) ejercicios en el cargo. El Síndico suplente (en caso de haberse decidido por más de uno dirá: El primer Síndico suplente) reemplazará al titular en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, con los mismos deberes y atribuciones. (Se especificará si "Los síndicos son reelegibles" o no). **ARTICULO 64º:** No podrán ser Síndicos: 1º) Quienes se hallen inhabilitados para ser Consejeros de acuerdo con los artículos 46 y 47 de este estatuto. 2º) Los cónyuges y los parientes de los Consejeros y Gerentes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive. **ARTICULO 65º:** Son atribuciones del Síndico: a) Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y los documentos siempre que lo juzgue conveniente; b) Convocar, previo requerimiento, al Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley; c) Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie; d) Asistir con voz a las reuniones del Consejo de Administración; e) Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados; f) Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la Asamblea Ordinaria; g) Hacer Incluir en el Orden del Día de la Asamblea los puntos que considere procedentes; h) Designar Consejeros en los casos previstos en el artículo 51 de este estatuto; i) Vigilar las operaciones de liquidación; j) En general velar por que el Consejo de Administración cumpla la ley, el estatuto, los reglamentos y las resoluciones asamblearias. El Síndico debe cumplir sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social. La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaran según su concepto, infracción a la ley, el estatuto o el reglamento. Para que la impugnación sea procedente debe, en cada caso, especificar concretamente las disposiciones que considere transgredidas. **ARTICULO 66º:** El Síndico responde por el incumplimiento de las obligaciones que le imponen la ley y el estatuto. Tiene el deber de documentar sus observaciones o requerimientos y, agotada la gestión interna, informar de los hechos a la autoridad de aplicación ("y al Órgano Local Competente"). La constancia de su informe cubre la responsabilidad de fiscalización. **ARTICULO 67º:** Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por el Síndico en cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados. **ARTICULO 68º:** La Cooperativa contará con un servicio de Auditoría Externa, de acuerdo con las disposiciones del Artículo 81 de la Ley 20.337. Los informes de auditoría se confeccionarán por lo menos trimestralmente y se asentarán en el libro especialmente previsto en el artículo 22 de este estatuto. **CAPITULO VIII. DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION. ARTICULO 69º:** En caso de disolución de la Cooperativa se procederá a su liquidación salvo los casos de fusión o incorporación. La liquidación estará a cargo del Consejo de Administración o, si la Asamblea en la que se resuelve la liquidación lo decidiera así, de una Comisión Liquidadora, bajo la vigilancia del Síndico. Los liquidadores serán designados por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación. **ARTICULO 70º:** Deberá comunicarse a la autoridad de aplicación ("y al Órgano Local Competente"), el nombramiento de los liquidadores dentro de los quince días de haberse producido. **ARTICULO 71º:** Los liquidadores pueden ser removidos por la Asamblea con la misma mayoría requerida para su designación. Cualquier asociado o el Síndico pueden demandar la remoción judicial por justa causa. **ARTICULO 72º:** Los liquidadores están obligados a confeccionar dentro de los 30 días de asumido el cargo, un inventario y balance del patrimonio social que someterán a la Asamblea dentro de los 30 días subsiguientes. **ARTICULO 73º:** Los liquidadores deben informar al Síndico, por lo menos

trimestralmente, sobre el estado de la liquidación. Si la liquidación se prolongara se confeccionarán además balances anuales. **ARTICULO 74º:** Los liquidadores ejercen la representación de la Cooperativa. Están facultados para efectuar todos los actos necesarios para la realización del activo y la cancelación del pasivo con arreglo a las instrucciones de la Asamblea, bajo pena de incurrir en responsabilidad por los daños y perjuicios causados por su incumplimiento. Actuarán empleando la denominación social con el aditamento "en liquidación", cuya omisión los hará ilimitada y solidariamente responsables por los daños y perjuicios. Las obligaciones y responsabilidades de los liquidadores se regirán por las disposiciones establecidas para el Consejo de Administración en este estatuto y la ley de cooperativas, en lo que no estuviera previsto en este título. **ARTICULO 75º:** Extinguido el pasivo social, los liquidadores confeccionarán el balance final, el cual será sometido a la Asamblea con informes del Síndico y del Auditor. Los asociados disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los sesenta días contados desde la aprobación por la Asamblea. Se remitirá copia a la autoridad de aplicación ("y al Órgano Local Competente"), dentro de los 30 días de su aprobación. **ARTICULO 76º:** Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte proporcional de los quebrantos, si los hubiere. **ARTICULO 77º:** El sobrante patrimonial que resultare de la liquidación se destinará (si la cooperativa tiene su domicilio en una provincia corresponderá decir "al Fisco Provincial". Si su domicilio es en Capital Federal: "al organismo que corresponda de acuerdo a lo establecido en el artículo 101, último párrafo, de la Ley 20.337") para promoción del cooperativismo. Se entiende por sobrante patrimonial el remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales. **ARTICULO 78º:** Los importes no reclamados dentro de los noventa días de finalizada la liquidación se depositarán en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años sin ser retirados se transferirán (si la cooperativa tiene su domicilio en una provincia corresponderá decir "al Fisco Provincial". Si su domicilio es en Capital Federal: "al organismo que corresponda de acuerdo a lo establecido en el artículo 101, último párrafo, de la Ley 20.337") para promoción del cooperativismo. **ARTICULO 79º:** La Asamblea que apruebe el balance final resolverá quién conservará los libros y demás documentos sociales. En efecto de acuerdo entre los asociados, ello será decidido por el Juez competente. **CAPITULO IX. DISPOSICIONES TRANSITORIAS. ARTICULO 80º:** El Presidente del Consejo de Administración o la persona que dicho cuerpo designe al efecto, quedan facultados para gestionar la autorización para funcionar y la inscripción de este estatuto aceptando, en su caso, las modificaciones de forma que la autoridad de aplicación exigiere o aconsejare. **4º) SUSCRIPCION E INTEGRACION DE CUOTAS SOCIALES:** Acto seguido los señores cuyos nombres y apellidos, domicilios, estado civil y número de documento de identidad se consignan a continuación suscribieron cuotas sociales por valor total de pesos (consignar el valor total de cuotas suscriptas (suma del capital suscripto por cada uno de los asociados. Ej: 10 asociados que suscribieron cada uno cuotas por un valor de \$200 = **\$2.000**) e integraron pesos (consignar el valor total del capital integrado. El mínimo es el 5% del capital suscripto. Ej.: 10 asociados que integraron cada uno cuotas por un valor de \$10 = **\$100**) conforme al siguiente detalle: (indicar el nombre y apellido, domicilio, estado civil y número de documento de identidad de cada asociado, cantidad de cuotas sociales suscriptas en cada uno de ellos. (Ej.: Juan PEREZ, Av. Forest 539, soltero, C.I. Nº 4.899.545 PF, suscribió doscientas (200) cuotas por valor total de pesos doscientos (\$ 200.-) e integró en este acto por un valor total de pesos diez (\$ 10.-). Ver el artículo 14º. **5º) ELECCION DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y DE LA SINDICATURA:** En seguida los suscriptores de cuotas sociales fueron invitados por el Presidente para elegir las personas que ocuparán los cargos de administración y fiscalización de la cooperativa, determinados en el estatuto a cuyo efecto se designó una comisión compuesta por los

señores (nombre y apellido de los componentes de la junta escrutadora). Para recibir los votos y verificar el escrutinio, cumplido lo cual dio cuenta del resultado de su labor informando que habían sido elegidos como Consejeros titulares los señores (nombre y apellido de los cinco Consejeros titulares electos, sin los cargos, ya que los mismos serán resueltos en la primera reunión del Consejo de Administración. Se debe tener en cuenta que el número de consejeros coincida con lo establecido en el artículo 45) , con unanimidad de votos y Consejeros Suplentes los señores (nombre y apellido de los dos Consejeros suplentes). **[SOLO PARA EL CASO QUE HAYAN SIDO PREVISTOS POR EL ESTATUTO]** con unanimidad de votos. Síndico titular, el señor (nombre y apellido del Síndico titular) con unanimidad de votos y suplente el señor (nombre y apellido del Síndico suplente) con unanimidad de votos. De inmediato, el Presidente de la Asamblea proclamó a las personas electas. Con lo cual, habiéndose agotado los asuntos incluidos en el Orden del Día y previa invitación a todos los fundadores a suscribir el acta de esta Asamblea como lo prescribe el Artículo 7º de la Ley 20.337, lo que así se hace, el Presidente dio por terminado el acto siendo las (hora) horas.

¿Qué es la Alianza Cooperativa Internacional?⁶⁰

La **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)** es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.

La ACI fue fundada en Londres en 1895. Sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad: agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, industriales, de seguros, pesca, vivienda, salud, servicios públicos, servicios sociales, turismo y consumo.

Actualmente, cuenta entre sus miembros con 219 organizaciones de 86 países que representan más de 740 millones de personas de todo el mundo.

En 1946 la ACI fue la primera organización no gubernamental a quien las Naciones Unidas le otorgó estatuto consultivo. Hoy en día es una de las 41 organizaciones que figuran en la Categoría I de la lista de organizaciones que gozan de estatuto consultivo ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC).

El principal objetivo de la ACI es promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo. Mediante sus actividades internacionales, regionales y nacionales la ACI también procura cumplir con sus objetivos:

- Promover el movimiento cooperativo mundial basado en la autoayuda mutua y la democracia.
- Promover y defender los valores y principios cooperativos.
- Facilitar el desarrollo de las relaciones económicas y de cualquier otra índole que beneficien mutuamente a sus organizaciones miembros.
- Promover el desarrollo humano sostenible y fomentar el progreso económico y social del individuo, contribuyendo de este modo a la paz y seguridad internacional.
- Promover la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en las actividades que se lleven a cabo en el movimiento cooperativo.

Por lo tanto:

→ **La ACI promueve la toma de conciencia sobre las cooperativas.** Contribuye a que las personas, las autoridades gubernamentales y los organismos regionales e internacionales comprendan el modelo de empresa cooperativo. **La ACI es la portavoz del movimiento cooperativo.**

→ **La ACI asegura que exista el entorno adecuado de políticas que permite a las**

60 <http://www.ica.coop/es>

cooperativas crecer y prosperar. Ayuda a sus miembros a ejercer presión para obtener nueva legislación y procedimientos administrativos más apropiados que respeten el modelo cooperativo, sus principios y sus valores. **Proporciona apoyo político** así como competencia técnica que permite a las cooperativas competir en igualdad de condiciones.

→ **La ACI proporciona a sus miembros información importante, las mejores prácticas y contactos.** Sus **publicaciones** semanales y trimestrales le permiten compartir información. Organiza reuniones y talleres para tratar de asuntos de claves para las cooperativas y permite entablar discusiones con cooperadores de todo el mundo. La ACI facilita el contacto entre cooperativas con fines comerciales y para compartir conocimientos en un amplia variedad de áreas.

→ **La ACI proporciona asistencia técnica a las cooperativas a través de su programa de desarrollo.** **La ACI promueve el desarrollo** de capacidades, brinda asesoramiento y apoyo a los movimientos cooperativos de todo el mundo.

La ACI cuenta con cuatro oficinas regionales en: América, Europa, África y Asia. Su Sede se encuentra en Ginebra, Suiza.

Símbolos del cooperativismo

La bandera del cooperativismo. Origen

Por años, varios movimientos nacionales trataron de registrar la bandera del arco iris como propia y buscaron el apoyo de la ACI a fin de hallar argumentos que comprobaran que la bandera era un símbolo distintivo del movimiento cooperativo.

No obstante, fue hasta el año 1923 en la ciudad de Gante-Bélgica, cuando el Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) por primera vez convino en que la Alianza debía tener una bandera que representara los siete colores del espectro solar. La primera propuesta fue presentada en el año 1896 por L. Bernardot, delegado del Familisterio de Guisa, en el Segundo Congreso de la ACI celebrado en París. La iniciativa no tuvo trascendencia en aquel momento, pero la idea había de ser recogida por el gran cooperador francés Charles Gide, quien en un pasaje de su disertación titulada "las doce virtudes de la cooperación" escribió "la cooperación abrirá el camino hacia la abolición no solamente de los conflictos económicos y comerciales, sino también los de la naturaleza política o militar. Ese era el propósito de los economistas de la escuela liberal de Manchester.

Aquellos economistas habían proclamado el reino de la libertad del intercambio, que tenía lógicamente que conducir a la paz. Pero una y otra están más lejos que nunca... ¡y bien!... otra escuela, originaria también de las cercanías de Manchester, es la que ahora alienta el mismo sueño: el de unir a todos los hombres de buena voluntad a través del mundo. Allí donde los grandes hombres de negocios han fracasado, los humildes trabajadores de Rochdale triunfarán. La ACI, su hija recién nacida, tendrá la bandera de los siete colores del espectro, significando, como la de los Falansterianos, la diversidad en la unidad. Y en lugar de las águilas, los leones, y los leopardos, y de toda esa colección de bestias salvajes que sirven de emblemas a los pretendidos Estados 'civilizados', la bandera de la Alianza llevará como un escudo de armas dos manos entrelazadas".

Aunque el Sr. Gide durante treinta años hizo más que ningún otro por perpetuar esta idea, tuvo cuidado de señalar que la concepción original de una bandera con los colores del arco iris, había emanado del precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien la había adoptado para su comunidad ideal, el Falansterio, como símbolo de la unidad en la diversidad. Después de la muerte de Fourier en 1837, se mantuvo año tras año la tradición del emblema del arco iris, cada vez que sus discípulos se reunían.

La bandera consta de los siguientes colores: rojo, anaranjado, amarillo, verde,

azul, índigo y violeta en bandas horizontales. Los colores del arco iris en la bandera de la Cooperación simbolizan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas; la esperanza de humanidad en un mundo mejor, donde reine la libertad, la dignidad personal, la justicia social y la solidaridad.

Nueva bandera el cooperativismo



El Consejo de Administración de la ACI, en su reunión efectuada en la ciudad de Roma en abril del 2001, acordó cambiar la bandera del cooperativismo. El motivo de dicha decisión fue promover y consolidar claramente la imagen cooperativa ya que esta misma bandera era utilizada por algunos grupos no-cooperativos, lo cual causaba confusión en varios países a nivel mundial. La bandera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz lo que rescata el concepto inicial del señor Charles Gide y representa a su vez la unidad de los diversos miembros de la ACI. Dicho diseño surge con motivo del Centenario de la ACI en el año 1995. El Arco Iris consta de seis colores y la sigla "ACI" está impresa en el séptimo color...el violeta.

Día Internacional de la Cooperación

El primer sábado de julio de cada año se celebra el Día Internacional de la Cooperación. Ello rige desde 1923, cuando fuera recomendado por la ACI "para celebrar y propagar la cooperación y demostrar al mundo entero la solidaridad de los cooperadores y la eficacia de sus organizaciones, como medio de emancipación económica y prenda de paz mundial".

Principios y Valores Cooperativos

Los **principios y valores** son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Ya en 1844, los **Pioneros de Rochdale**, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva **Declaración de Identidad Cooperativa** adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizara en el mes de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluye una nueva **definición** de cooperativa y una revisión de la formulación de los **Principios y Valores** Cooperativos. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

El cooperativismo en el mundo⁶¹

⁶¹ La información presentada en esta sección fue tomada del [sitio Web de la ACI mundial](#) y responde a diversas encuestas u relevamientos efectuados en los últimos años

Desde su nacimiento con los Pioneros de Rochdale, el movimiento cooperativo no ha cesado de crecer en todo el mundo. Hoy, los miembros de cooperativas en todo el planeta superan los 800 millones.

En 1994 la ONU estimó que el sustento diario de más de 3.000 millones de personas (la mitad de la población mundial) era asegurado o facilitado por empresas cooperativas.

Importantes sectores de población son miembros de cooperativas en todo el mundo

→ En Argentina existen más de 18.000 cooperativas que reúnen a una cifra superior a los 9 millones de miembros.

→ En Bélgica existían unas 30.000 cooperativas en 2001

→ En Canadá una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa. Solo el movimiento Desjardins en Québec reúne a más de 5 millones de socios.

→ En Colombia y Costa Rica un 10% de la población es miembro de cooperativas.

→ En los Estados Unidos un 25% de su población es miembro de una cooperativa

→ En India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas

→ En Japón una de cada 3 familias es cooperativista.

→ En Kenya una de cada 5 personas es socia de una cooperativa.

→ En Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población.

Las cooperativas tienen un peso significativo en las economías nacionales

En Bélgica las cooperativas farmacéuticas tienen una participación en el mercado de 19.5%.

En Brasil las cooperativas producen el 72% del trigo, el 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón, 21% del café y 16% del país y sus exportaciones son superiores a los 1.300 millones de dólares.

En Bolivia una sola cooperativa de ahorro y crédito maneja alrededor de la cuarta parte de los ahorros nacionales.

En Colombia las cooperativas de salud atienden a un 25% de la población del país.

En Corea las cooperativas agrícolas reúnen a más de 2 millones de productores rurales (un 90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11.000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%.

En Chipre las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria.

En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas.

En Estados Unidos existen más de 30 cooperativas con una facturación anual superior a los 1.000 millones de dólares. Además, un 30% de la producción agrícola nacional es comercializada a través de más de 3.400 cooperativas activas en todo el país.

En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero.

En Hungría las cooperativas de consumo fueron responsables del 14.4% de las ventas minoristas de artículos generales y de alimentos durante 2004.

En Japón las un 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los 90.000 millones de dólares.

En Kenya las cooperativas tienen una participación del 45% en el PBI del país y gestionan el 31% de los depósitos y ahorros nacionales. Además producen un 70% del café, un 76% de los productos lácteos y un 95% del algodón.

En Kuwait las cooperativas de consumo manejan el 80% del comercio

minorista del país.

En Letonia las cooperativas tienen una participación del 12.3% en el sector de la industria alimenticia.

En Moldavia las cooperativas de consumo son responsables del 6.8% del comercio minorista.

En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa.

En Polonia las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados.

En el Reino Unido la mayor agencia de viajes independiente es una cooperativa.

En Singapur las cooperativas de consumo tienen una participación del 55% en el sector de supermercados y facturan una cifra superior a los 700 millones de dólares anuales.

En Suecia las cooperativas de consumo tienen una participación de 17.5% en su mercado.

En Uruguay las cooperativas producen el 90% de la leche y sus derivados, el 34% de la miel y el 60% del trigo nacional.

En Vietnam la actividad de las cooperativas representa un 8.6% al Producto Bruto Interno.

Las cooperativas crean y mantienen empleos en todo el planeta

Las cooperativas dan empleo a más de 100 millones de personas en todo el mundo, lo que representa un 20% de lo que aportan las empresas multinacionales en esta materia.

Sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas.

En Canadá las cooperativas dan empleo a más de 160.000 personas.

En Colombia una cooperativa de salud es la segunda empresa en el ranking nacional de generación de empleo.

En Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas.

En Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de 700.000 personas.

En Kenya las cooperativas emplean a más de 250.000 personas.

En Uruguay las cooperativas dan empleo directo o indirecto a más de 40.000 personas, cifra equivalente a casi un 3% de la población económicamente activa en el país.

Materiales de Trabajo para la Producción de Material Bibliográfico destinado a la enseñanza del Cooperativismo en distintos ámbitos académicos (Nivel Inicial, EGB3, Polimodal y Nivel superior) Numero: 2

Prof. SENA, Jorge Aníbal

Las Empresas Cooperativas

Las cooperativas han surgido, ya desde sus orígenes, como una forma para solucionar problemas de desocupación y para poner en práctica una forma más humanitaria de empresa. Pero, si miramos hacia el pasado estaremos viendo, por una parte, el gran fracaso de millares de cooperativas, pero por otra parte también, el éxito de algunas. Es por esto que en nuestros días de alta desocupación y pobreza, la cooperación, está consiguiendo cada vez más y más auge en el mundo.

En la actualidad estas cooperativas se van convirtiendo en un instrumento posible de solución a los distintos problemas que se plantean en la sociedad actual; es por ello que hemos tomado la tarea de avocarnos **al estudio de las condiciones de su funcionamiento y los motivos de su fracaso**. Para esto nos valdremos de varias teorías, observaciones, análisis e hipótesis, etc. que venimos acumulando en el Equipo de Investigación, que nos conducirán a una apreciación mas diferenciada de los problemas de funcionamiento de estas formas de cooperación. En este sentido, tomaremos gran parte del trabajo de Villegas Velásquez, Rogelio, en "Las cooperativas de producción. La organización de la cooperación y autogestión"⁶² para realizar un análisis teórico profundo de estos temas, teniendo en cuenta algunas de las experiencias de acompañamiento a las organizaciones de productores Comunidades Campesinas por el Trabajo Agrario (CCT), como así también de experiencias con la Unión de Trabajadores rurales (UTR).

En este sentido, analizaremos y reflexionaremos sobre el desarrollo, en estos últimos años, del funcionamiento de dichas organizaciones, tratando de resumirlas y esquematizarlas en forma de teoría, para finalmente exponerlas en una herramienta de análisis e intervención, todo esto en un marco de lo que llamaremos **EMPRESA COOPERATIVA**, que según la **Alianza Cooperativa Internacional**, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define: **"Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas"**. En este sentido, nosotros vamos a referirnos a estas asociaciones autónomas de personas, en sentido amplio y abarcativo, o sea, a todas estas empresas que encuadren en esta definición, estén o no formalmente inscriptas o registradas ante los organismos oficiales o de control.

⁶² Villegas Velásquez, Rogelio, en "Las cooperativas de producción. La organización de la cooperación y autogestión", La Paz, Bolivia, Editorial Don Bosco, 1977, en base al convenio de publicación entre la Universidad Católica Boliviana (U.C.B.) y el Centro de Formación de Líderes Cooperativistas y Acción Social (COOPAS), bajo el auspicio académico del Departamento de Estudios Cooperativos (D.E.C.), de la Universidad Católica Boliviana; título original de la edición Alemana: "Die Funktionsfaehigkeit, von Produktivgenossenschaften". J.C.B. Mohr (Paul Siebek), Tuebingen / Alemania 1975 – Schriften zur kooperationsforschung, A. Studien Band 11 des Instituts fuer Genossenschaftswesen an der universitaet Muenster

INTRODUCCION

Para dar inicio a nuestro trabajo, podemos decir que actualmente se están haciendo demasiados experimentos, de distintos tipos, con empresas cooperativas sin tener en cuenta las aleccionadoras experiencias del pasado y sin estudiar suficientemente las condiciones de su funcionamiento. De ahí que todavía se confirmen muchos fracasos. Lo que más urge es pues, un estudio de las condiciones del surgimiento, bajo cuales condiciones este tipo de empresa puede funcionar con éxito y cuando no.

La empresa cooperativa ha sido ya objeto numerosas discusiones dentro de las Ciencias Sociales y Económicas. La dificultad de llegar a algunas conclusiones con respecto a su funcionamiento, se halla principalmente en el hecho de que las personas (investigadores, docentes, trabajadores, dirigentes, etc.) toman fácilmente partido en pro o en contra de ellas, sobre todo por razones de carácter ideológico. Consecuencia de ello es la absoluta negación e incluso el rechazo o una absoluta glorificación como el único camino para lograr soluciones, una panacea sobre todo de carácter social.

Pero el hecho de que la empresa cooperativa, en sus distintos aspectos, pueda ser juzgada como apropiada, conveniente y deseable para resolver algunos problemas que aquejan a nuestra sociedad, no significa que ella automáticamente deba funcionar.

La historia de las empresas cooperativas, sobre todo las de estos últimos años, sacudidas por varias crisis, nos muestran claramente que no todas han tenido éxito; sino que mas bien una buena parte ha permanecido invariables o incluso ha perecido a los embates de la competencia y bajo el peso de sus propios problemas. De la historia de las cooperativas se deduce que la mayoría de ellas ha fracasado y muy pocas han tenido éxito.

Esto se debe, a veces, no tanto a factores y dificultades externos (que también los han tenido otro tipo de empresas como S.A. y S.R.L. entre otras) sino sobre todo, a factores internos. Al parecer, las causas principales han sido la poca preparación y la casi nula organización adecuada para solucionar conflictos internos de los socios entre si y entre los socios y sus directivos (o su gerencia).

En este sentido, queremos dejar en claro, antes de comenzar con un análisis exhaustivo de las cooperativas y su funcionamiento, que las cooperativas son **UNA FORMA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL**, que la entendemos de igual manera que Olson Jr. Mancur: "bajo el concepto de cooperación se entiende una acción mancomunada de personas, conduce a la realización de objetivos comunes. La cooperación incluye pues, primero, personas con intereses comunes convergentes, segundo, una acción conjunta y coordinada y tercero, objetivos comunes correspondientes a los intereses de las personas que actúan".

De los objetivos comunes se deducen las acciones comunes, las cuales deben ser coordinadas y estar organizadas, para que se realicen los objetivos que los cooperadores se proponen. Pero el hecho de que la cooperación es conciente y debe estar orientada a objetivos comunes, no significa que siempre tenga que haber intereses convergentes de los cooperadores en todos los campos, donde los intereses de los cooperadores no solamente no concuerdan, sino diverjan entre si.

DESARROLLO

Algunos problemas de formación o surgimiento de las empresas Cooperativas.

Al inicio, las cooperativas tendrán, como es el caso de la CCT y UTR, como otro tipo de organizaciones, algunas **dificultades de financiamiento** y movilización de recursos suficientes para crear una empresa realmente competitiva; sino también tendrán **dificultades de tipo organizacional**, ya que no por el simple hecho de haber ventajas económicas potenciales (logar escala por asociación o venta en conjunto, reducción de costos, aprovechamiento del capital en conjunto, etc.) para los miembros que puedan afiliarse a ella, necesariamente tenga que surgir una empresa de tipo cooperativa eficiente y eficaz.

No por el hecho de que una empresa cooperativa surja y se eche a andar, estará asegurado automáticamente su funcionamiento.

Los problemas de funcionamiento, específicos a la cooperación se pueden resumir en tres grandes complejos, a saber:

4. el problema de la estabilidad o del aseguramiento de la contribución efectiva de los socios con capital y trabajo a su empresa;
5. el problema distribucional o de equilibrio de intereses de los socios en la remuneración del capital y trabajo aportado y en la repartición de los excedentes;
6. y el problema de la toma de decisiones y el control de la gerencia.

El problema de la estabilidad de la contribución efectiva de los socios con capital y trabajo a la cooperativa.

El problema de la estabilidad de la contribución efectiva de los socios con capital y trabajo a su empresa u organización se puede convertir en un verdadero problema para el funcionamiento de la empresa cooperativa, puestos que para obtener los resultados esperados es necesario que todos y cada uno de los socios contribuyan efectivamente con la aportación de capital y trabajo. Allí donde no se realizan efectivamente estas aportaciones se pondrá en peligro seriamente la existencia misma de la cooperativa. Sobre todo en una empresa con un grupo grande de socios es no solamente posible, sino probable, el que uno o que otro de los miembros no aporte efectivamente con su contribución (sobre todo en trabajo), ya que esta falta de contribución no ha de ser notada muchas veces por otros miembros y si es notada, quien sabe no existan los mecanismos suficientes como para incentivar o por lo menos hacer cumplir con esta aportación.

Esta situación se evidencia en las organizaciones de productores cuando se deben realizar actividades en conjunto (como la elaboración de un proyecto o la solicitud de créditos o subsidios) donde no hay una especificación de quien lo debe hacer, o a lo sumo se sabe que lo debe hacer la "organización", pero existe la urgencia de que se lo haga, y terminan siendo un pequeño grupo quien realiza la tarea.

De ahí pues, que es muy importante, para asegurar la estabilidad de la cooperación, el que se asegure la contribución efectiva de todos y cada uno de los socios, de tal manera que estos estén seguros que también sus compañeros aportarán necesariamente tanto con capital como con trabajo, según los compromisos asumidos como parte de la organización.

La organización de la efectividad de la cooperación en la empresa cooperativa implicará necesariamente la organización de alicientes, sean estos positivos o negativos, para incentivar una contribución efectiva de trabajo y/o capital por parte de los miembros de la empresa cooperativa.

El problema distribucional o de equilibrio de intereses de los socios en la remuneración del capital y trabajo aportado y en la repartición de los excedentes.

El problema retribucional y distribucional se plantea en la empresa cooperativa, en contraposición por ejemplo a la empresa capitalista, por la heterogeneidad de las aportaciones hechas por los miembros: lo cual complica la organización de las compensaciones a hacerse a las aportaciones de los miembros. En efecto, las aportaciones de éstos son heterogéneas por dos motivos: primero, porque el socio no solamente aporta capital (como en otro tipo de empresa) sino también trabajo y segundo, porque las aportaciones de trabajo no son iguales, sino heterogéneas, dada las diferentes actividades realizadas en la empresa cooperativa, justamente para obtener las ventajas de la división del trabajo. Como lo habíamos planteado anteriormente, justamente la diversidad en aportaciones, sobre todo las referentes a aportaciones de trabajo, dificultan la organización no solamente de la retribución salarial, sino la distribución de los excedentes producidos durante una gestión. Sin embargo, por más difícil que esto sea, es necesario buscar formas y caminos de organizar convenientemente la retribución y distribución de excedentes y otros incentivos en la empresa cooperativa, ya que de otro modo peligraría su existencia. Y peligraría su existencia justamente por no realizarse un equilibrio adecuado de los intereses de los socios en la cooperación; equilibrio que es una condición fundamental para la supervivencia de toda organización, ya que de otra manera, si este equilibrio no se realiza, la empresa cooperativa no será lo suficientemente atractiva como para que ingresen nuevos miembros o para que los integrantes no la abandonen en un momento dado.

El problema de la toma de decisiones y el control de la gerencia.

También, el problema de la toma de decisiones y de mando en la empresa cooperativa plantea serias dificultades sobre como organizar adecuadamente la cooperación, de tal manera que esté asegurada su existencia. Esto se plantea de una manera particular en esta forma de cooperación, por el hecho de que son los mismos sujetos económicos (como aportadores de capital y como trabajadores de la empresa), los que por una parte tienen derecho a tomar decisiones sobre lo que se debe hacer en la empresa, pero por otra tienen que ser los que ejecuten las decisiones tomadas. Los más críticos de la empresa cooperativa han creído encontrar en este hecho una contradicción fatal, lo cual conduciría irremediablemente al no funcionamiento y destrucción de esta forma empresarial. Por otra parte los partidarios de la democracia participativa parecen estar convencidos del funcionamiento de la democracia directa en toda forma de cooperación, incluso si se trata de grupos muy grandes. Pero, la toma directa de decisiones por parte de los miembros, solamente es posible y practicable en una empresa cooperativa con pequeño número de socios; mientras que en la empresa cooperativa con un numero grande de ellos, los costos y dificultades de ejercer directamente la toma de decisiones por medio de los miembros son tan altos y tan mayúsculos, que se hace necesaria una delegación a ciertos organismos especiales. De ahí pues que en una empresa cooperativa con un número grande de socios, la democracia directa, entendida esta última, como la delegación de mando y decisiones a personas competentes, quedándole a los socios la posibilidad del control de estas personas, de tal manera que éstas obren eficientemente y en interés de los socios.

El problema del control a la gerencia se plantea toda vez que el ejercicio de la toma de decisiones directamente por los socios no solamente se hace impracticable, sino muy costosa. Pero con la delegación de mando y decisiones, surgen algunos peligros para los socios de una empresa cooperativa. En efecto, por una parte puede suceder

que a pesar de una delegación amplia de poderes de decisión, los encargados de éstos no actúen eficientemente; por lo cual al fin y al cabo iría en desmedro de los intereses de los socios. Pero no solamente se asomaría este peligro, sino también asecharía otro, a saber el de que los encargados de la toma de decisiones y provistos de un poder de mando, al tener grandes posibilidades de acción mas bien que obrar; exclusivamente en interés de los socios persigan también intereses individuales, propios; los que podrían ir en perjuicio de los intereses de los socios de la empresa cooperativa. De ahí pues, que es necesario un control serio y eficaz de la gerencia y directivos por parte de los miembros. En este sentido, se han observado en las organizaciones campesinas, como algunos emprendimientos urbanos, ciertas dificultades con los técnicos o las organizaciones que acompañan y pertenecen a la misma vez a estas organizaciones, que llegado a un punto persiguen otros intereses a los de la empresa cooperativa.

El problema que se plantea en control de la gerencia y directivos (que o casualidad son los técnicos o profesionales que acompañan y forman parte de estas organizaciones) por parte de los socios es justamente una mejor posición de éstos con respecto a los socios, sobre todo en lo que se refiere a su mejor preparación e información. De ahí pues que es necesario buscar modos y caminos adecuados, que por lo menos neutralicen esa posición de privilegio. De otra manera habría que perder toda esperanza de que la autogestión realmente se ejerza, por lo menos en parte, por medio de un control eficaz a estos órganos de decisión.

Algunos problemas en la formación y funcionamiento de las cooperativas.

Al repasar la historia de las cooperativas, se encuentra uno con una serie de constantes inmutables que se repiten a lo largo de la historia y que llaman especialmente la atención.

La primera dificultad con la cual siempre ha luchado este tipo de empresa autogestionaria ha sido la **falta de financiamiento**. En efecto, los miembros de estas han procedido, en general, de capas sociales con pocos recursos económicos. Al no poder los socios aportar grandes cantidades de bienes o dinero para la formación de capital propio de la empresa cooperativa, tampoco podían obtener mayores créditos. Y al no disponer de recursos de capital, en general la productividad del trabajo era baja; la cual a su vez, impedía la generación de excedentes. Además, la falta de financiamiento no sólo ha determinado **la baja productividad de la cooperativa**, sino que ha imposibilitado contratar gerentes calificados (ya que no existen en las filas de sus socios), capaces de innovar y sacar adelante una empresa cooperativa pujante.

Otra de las dificultades con que se ven confrontadas las cooperativas de producción es **la dificultad de abrirse mercados**, ya que en general nacen en tiempos de depresión, cuando la demanda por bienes y servicios es baja. **Hijas de la necesidad** Pero aún cuando no nacen en esas circunstancias, en general esas cooperativas tienen que luchar bastante para abrirse campo y asegurarse un mercado. Como no disponen, en general, de mucho capital no pueden hacerse estudios de demanda e incluso, cuando consiguen clientes no los pueden abastecer debidamente (ya que muchas veces el ritmo de crecimiento de estas es mucho más rápido que el de las cooperativas de producción abastecedoras). El resultado es que muchas cooperativas perecen en el camino, o, para sobrevivir tienen que echarse a los brazos de organizaciones amigas, como otras cooperativas u otras organizaciones (que las terminan cooptando y haciéndoles perder su autonomía). Pero justamente esta ayuda puede tornarse en muy peligrosa, cuando ésta dispensa a la cooperativa de luchar por conseguir mercados y mantenerse en ellos.

A los problemas de financiamientos y mercado se añade un tercero, a saber, el **funcionamiento de la democracia** en las cooperativas. Mientras el grupo de trabajadores asociados es pequeño y relativamente homogéneo y la misma empresa

cooperativa es pequeña, no hay mayores dificultades de organizar la toma de decisiones; en efecto, ésta se realiza inmediatamente por los socios. Pero a medida que crece la cooperativa de producción, la participación inmediata se torna mucho más difícil y se hace necesaria una organización más complicada de las decisiones.

Como consecuencia de las dificultades descritas anteriormente y además a causa de una poca capacitación empresarial de sus directivos, la mayoría de las cooperativas, después de su aparición, se quedaron a la vera del camino. Las grandes esperanzas que se habían puesto sobre ellas quedaron incumplidas.

Proceso de transformación de las cooperativas en empresas capitalistas.

Existe cierto proceso de transformación que casi siempre se denota el siguiente esquema en el proceso de la vida de una cooperativa. En general se puede advertir que los miembros, cuya posición económica es mejor que la de los otros (productores mejor capitalizados, técnicos o profesionales, etc.), no solamente tienen ingresos por concepto de trabajo, sino también por otros conceptos, como ganancias e intereses, etc. Estos miembros son los que mejor están capacitados con respecto a los otros (por formación y recursos simbólicos y económicos). Dada su mejor preparación y muchas veces, dado su talento de organización, en general son elegidos como miembros de la comisión directiva de la cooperativa. Así, estos miembros no solo gozan de más medios económicos, sino que muchas veces los ponen a disposición de la cooperativa, y así obtienen un mayor influencia formal e informal en las decisiones de la cooperativa.

Es entonces cuando, si la cooperativa tiene éxito y comienza a arrojar excedentes, entonces ya no se permite la entrada de nuevos socios y, si es que se necesitan mas fuerza de trabajo, entonces se admiten solo obreros remunerados. Si pueden los socios antiguos, al dejar la cooperativa, venden sus aportaciones a extraños o los dejan dentro de la cooperativa, permaneciendo ellos como socios (no trabajadores). Así, la cooperativa se transforma poco a poco en una empresa de lucro, mas parecida a una empresa de tipo capitalista, o como dirían nuestros hermanos brasileños, una **Empresa Coopitalista**.

Hay que aclarar que este proceso en la realidad, en general, es mucho más complejos que el simple esquema esbozado arriba.

En este sentido es que existe un cierto escepticismo con respecto a las cooperativas, como construcción empresarial. La gran mayoría de los autores que se han ocupado de las cooperativas, pero desde una visión más bien liberal, se expresan de esta manera con respecto a este tipo de organización porque mucho han influido sin lugar a dudas, los múltiples fracasos que éstas han sufrido a lo largo de su historia; sin embargo estos mismo autores no han podido explicar desde su lógica, una gran variedad de razones que han hecho que ciertas empresas cooperativas hayan y sigan siendo exitosas. En este sentido es interesante la visión que se tiene de estas organizaciones desde la Economía Social, que aporta varias herramientas de análisis.

Dificultades en el funcionamiento de la cooperativa

Una de las principales dificultades con que se han chocado comúnmente las cooperativas y diversas organizaciones han sido la falta de financiamiento. Ya que justamente los socios de las cooperativas provenían de capas sociales pobres, como obreros, campesinos y artesanos y, esto sumando a su aparición en tiempos difíciles no había que ser ningún iluminado para predecir y esperar que alguna o una buena parte de ellas perecieran en el largo y penoso camino hacia el éxito, precisamente por falta de capital. En efecto, no pudiendo recolectar capital propio de parte de los miembros, tampoco podía aumentar su financiamiento por medio de créditos, ya que la base para un financiamiento exterior radica justamente en un mínimo de capital por

aportaciones propias. Cuando, sin embargo, estas cooperativas recibían un financiamiento exterior, lo recibían en general con cargas muy onerosas, como intereses altos, que pesaban terriblemente no solamente en la liquidez, sino sobre todo en la rentabilidad.

A nadie le puede maravillar pues, que a lo largo de su funcionamiento muchas cooperativas se quedaron justamente a medio camino, por falta de medios económicos.

Inestabilidad de la cooperativa

Los argumentos que basan el escepticismo de los autores con respecto al aspecto micro-económico de las cooperativas se refieren fundamentalmente a la incapacidad de estas de competir con otras formas empresariales y aun supuesto error en el tipo mismo de construcción empresarial de lo que es cooperativa.

Justamente por dificultades de financiamiento y mercadeo con las cuales se han chocado en general las cooperativas, se ha pensado que estas no son capaces de entrar y permanecer en competencia con otras empresas similares. Ya que los socios de la cooperativa, en general, provienen de capas sociales poco adineradas, entonces, no es posible la formación de capital suficiente en las cooperativas por medio de las aportaciones. Por esto no es de admirarse que instituciones, como el estado, han tenido que ayudar financieramente a las cooperativas, de tal manera que puedan simplemente existir. La consecuencia de esto era que las cooperativas caían en una **dependencia de parte de las instituciones que proporcionan dinero** y así su **autonomía de decisión estaba mellada desde su comienzo**.

De igual modo, las dificultades de las cooperativas en el campo del mercadeo nos muestran claramente que para la conquista de vastos mercados potenciales, sobre todo hoy en día son necesarias grandes inversiones y se necesita de un **personal muy bien preparado y especializado**, que descubre nuevas posibilidades de mercado y que consiga llegar a los clientes de la cooperativa en la fuerte lucha con las otras empresas. Si bien las cooperativas en general, y las organizaciones de productores en particular, han tenido buenos técnicos en el campo de la producción, sin embargo, les faltaba dotes de manejo empresarial, con una cierta dosis de riesgo calculado (un ejemplo clásico: los técnicos y los productores se centran en lo técnico-productivo en el diseño del producto, y no por los requerimientos del consumidor o la demanda, cayendo en un error fatal).

Por no tener pues, una fuente de financiamiento y por no tener una política de mercado en cierto modo agresiva, muchas de las cooperativas han tenido que buscar cierta seguridad, teniendo ligámenes con otras cooperativas u otras organizaciones de apoyo de la sociedad civil o del estado.

Contradicciones internas (errores de construcción) de las cooperativas

. La primera contradicción estaría en la incompatibilidad de intereses y funciones de una misma persona o un grupo de personas en cuanto a sus roles de trabajador y aportador de capital al mismo tiempo.

Según esta tesis, el cumplimiento de las funciones de aportador de capital y aportador de trabajo traerían consigo conflictos intrapersonales en los socios. Además, los distintos intereses en cuanto a las distintas funciones que ejercen dentro de la empresa operativa, traerían infaliblemente conflictos de distribución entre capital y trabajo.

La segunda contradicción radicaría en la autogestión de las cooperativas. Autogestión que conllevaría una problemática en la toma de decisiones, puesto que los que deciden serían al mismo tiempo los que tendrían que poner en práctica las decisiones tomadas. Ambas supuestas contradicciones parecen radicar, sin embargo,

en el hecho de que se está acostumbrando mentalmente a una división entre trabajadores (obreros) y aportadores de capital (patrones) en una estructura organizativa jerárquica, donde el mando y decisión están funcional y personalmente divididos en personas.

La formación de las empresas cooperativas.

La empresa cooperativa, para funcionar, necesariamente tiene que estar encuadrada dentro de un sistema económico más amplio, una localidad, un departamento o región, una provincia, una Nación. De ahí pues, que antes de considerar los problemas de formación y funcionamiento de esa cooperación, es necesario considerar el marco de acción de este tipo de empresa.

Dentro de este marco de acción se plantea sin embargo el siguiente interrogante, si las empresas cooperativas serían para el sistema de mercado o el sistema capitalista, como un cuerpo extraño en el cual no podrían lograr una especie simbiosis y por lo tanto no podrían subsistir y desarrollarse a la larga. Si bien es cierto que esto requiere un estudio muy detenido la empresa cooperativa pueden funcionar dentro de las reglas de juego de una economía de mercado. En efecto, basta mencionar por el momento solamente el hecho de que existen centenares y millares de empresas, bajo el nombre de cooperativas u otros nombres semejantes en el mundo (que podríamos llamar organizaciones o empresas de la Economía Social), dentro de las economías regidas básicamente por el mercado (como es el caso de la CCT y UTR, las Ferias Francas entre otros).

La razón de esta incompatibilidad creemos que radica en el hecho de que un sistema económico de mercado, no necesariamente tiene que estar sustentado sobre la base de una tenencia de los medios de producción en manos individuales, privadas, sino que también puede estar sustentada en una tenencia y/o uso grupal de estos medios de producción. A su vez, lo que se puede observar, es el camino contrario y más usual de formación de una empresa cooperativa, en estos últimos tiempos de crisis, es el de la transformación de una empresa capitalista, que se encontraba en un estado de bancarrota, cuya alternativa era la quiebra o la venta a sus obreros o empleados.

En este sentido, nosotros vamos a tener en cuenta sobre todo los problemas de formación de las empresas cooperativas por el camino de fundación, pero no vamos a avanzar los problemas de formación de una empresa autogestionaria o cooperativa a partir de una transformación, ya que exceden este trabajo, y merecería una particular y profundo.

Ventajas y motivos de la cooperación cooperativa nivel macroeconómico y Microeconómico.

Varias son las ventajas que ofrece la cooperación autogestionaria y varios los motivos por lo que los socios forman parte de ella.

Entendemos que con la creación de empresas cooperativas se pueden aliviar los problemas de falta de capital, de la desocupación y de una falta de integración de los estratos menos favorecidos de una población.

Cuando apuntamos la posibilidad de que por medio de empresas cooperativas se puede aliviar la falta de capital en los países actualmente subdesarrollados, pensamos justamente en que es posible recoger recursos destinables a la producción, precisamente a través de la recolección de pequeños ahorros de los socios, los cuales de otra manera irían a desembocar en el consumo. En consecuencia, cuanto más se estudia sobre todo los movimientos cooperativos de ahorro y crédito, se descubre que una gran parte de ahorristas provienen de la clase media baja o clases comúnmente tenidas como bajas y que es posible incentivar el ahorro a nivel de los trabajadores no tanto para su consumo posterior, sino sobre todo para destinarlas a la compra de

medios productivos. La experiencia de las cooperativas de producción nos muestra claramente que esto no solamente es posible, sino factible.

O por el contrario, cuando existen gran cantidad de recursos, pero en manos de unos pocos, como es el caso de la tierra en Misiones, se pueden hacer usos de estos bienes, como bienes con fines sociales y de uso conjunto, organizando la producción, cuidando los recursos y generando mano de obra a sus ocupantes.

Es por ello que por medio de las empresas cooperativas no solamente es posible juntar pequeños ahorros y recursos y destinarlos a la producción, sino que es factible justamente, potencializando estos recursos, el crear a través de ellos nuevos puestos de trabajo y, de esta manera aliviar uno de los problemas de tipo económico y social que aquejan a nuestros pueblos, que es la desocupación masiva y permanente.

En efecto, juntando pequeños recursos, hombres incluso de modesta condición, pueden contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo. De hecho las cooperativas de producción en general han surgido para resolver el problema de la desocupación.

Aparte de contribuir a la formación de capital y a la creación de nuevos puestos de trabajo, la empresa cooperativa puede contribuir a integrar los sectores económicos y geográficamente marginados, como es el caso de la CCT y UTR. En efecto, con la creación de pequeñas explotaciones, con tecnología adecuada (no necesariamente la más moderna) y con la utilización de modestos recursos, pueden potenciarse e incluso dinamizarse sectores económicos, que no demandan mayor capital y gran tecnología. En efecto, sobre todo en aquellas zonas del país que han montado su desarrollo sobre la economía de mercado, necesariamente surgen algunos centros o polos de desarrollo, quedando marginados no solamente poblaciones, sino regiones enteras; en las cuales la rentabilidad es mínima y por lo tanto no se ofrecen posibilidades de inversión a la empresa privada.

En cambio, una empresa cooperativa por el hecho mismo de que no persigue como objetivo la maximización de utilidades, sino más bien el de buscar un bien social (el de dar un puesto de trabajo y permitir una mayor participación de los socios, tanto en los excedentes como en la toma de decisiones), puede ser justamente un instrumento de potenciamiento y dinamización de la economías regionales dentro de una política global de desarrollo.

Por otro lado, las empresas cooperativas no solamente ofrecen ventajas objetivas a nivel macro, sino también a nivel Microeconómico. Estas ventajas podríamos reducirlas fundamentalmente a la ventaja de mayor productividad, a través de una mayor división del trabajo (especialización), al uso intensivo de capital y a una mejor posición en el mercado.

Las ventajas de la división del trabajo

Con su consiguiente efecto de especialización, han sido percibidas desde muy temprano; pero sobre todo en la época de la industrialización a saber, cuando los artesanos se unieron para formar una empresa cooperativa, en la cual cada uno se especializaba según su talento y de esta manera conseguían para todos una mayor productividad y por consiguiente también, mayores excedentes. Esto se ve también cuando los productores realizan actividades conjuntas en el uso de maquinaria, los ayutorios con trabajo en las chacras, en la conformación de equipos de trabajo para la realización de labores en sus chacras, etc.

Asimismo, la cooperación permite **un mejor y mayor uso del capital disponible**. En efecto, si se trata por ejemplo de una empresa cooperativa, formada por artesanos zapateros, ya no será necesario que haya tanto equipo y maquinaria cuanto sea el número de artesanos; sino que bastara el uso de equipo y maquinaria suficiente para que una o varias personas trabajen continuamente con ellos y de esta manera se utiliza el máximo (intensamente) el capital invertido en maquinarias o equipo. Tanto la

división de trabajo como el uso intensivo de capital, permitirá por lo demás, obtener **las ventajas de las economías de escala** o lo que comúnmente se llama las ventajas de la producción en masa. Pero aparte de esto, se pueden obtener **ventajas de una mejor posición en el mercado**, ya que lo que se compraba o vendía (anteriormente) individualmente, se compraba o venderá colectivamente y de esta manera se tendrá una mejor posición ante los demás compradores o vendedores de la empresa cooperativa.

Motivos de los socios para entrar en la empresa cooperativa.

Es un fenómeno constatable el que los productores se incorporen como socios de una empresa cooperativa, justamente por obtener empleo o trabajo. Esto es empíricamente comprobable.

Pero conjuntamente con la motivación de obtener trabajo esta siempre, y esto es lógico, la motivación de obtener mayores remuneraciones y la motivación de participar en las utilidades de la empresa cooperativa. Una cierta confirmación de esta motivación la encontramos en el hecho de que, en general, los socios de estas empresas cooperativas dejan la empresa cuando, al abrirse una nueva empresa, se les ofrece mayores ingresos. En este sentido, se ha observado que en muchos casos, los productores poseen una actitud individual y prefieren vender su producto no la cooperativa que pertenecen, para sacar algunas mayores ventajas, si esta no le ofrece suficientes beneficios.

Otras de las motivaciones fundamentales para pertenecer a la empresa cooperativa parece ser una mejor participación en la gestión de la empresa. En este sentido parecen apuntar las respuestas de muchos socios de las cooperativas, cuando afirman que están contentos con su empresa, justamente por el hecho de que en ellas pueden decidir sobre lo que se debe hacer dentro de ella.

La participación en la elección del destino de su trabajo y de la inversión de capital, se convierte en un aliciente muy poderoso, ya que estos se ven atraídos y obligados a su vez, de tomar el timón y ser responsables de su destino. En consecuencia, la empresa cooperativa ofrece grandes posibilidades de autorrealización, en el sentido de que los socios son conscientes y sobre todo responsables de las decisiones y no solamente de la ejecución de las tareas que le son impuestas por el gerente, patrón, empresario maderero, cuando los medios de producción no les pertenecen.

El aspecto empresarial de la cooperación

Las principales condiciones atinentes a la administración de la empresa cooperativa, tomando en cuenta que los miembros de ella proceden en general de capas sociales más bien modestas, con pocos recursos, escasa formación técnica y escolar, con dificultades al acceso de la tierra; lo cual trae consigo no solamente limitaciones de funcionamiento, sino también de introducción de tecnología adecuada y de una política de mercado conveniente, sumado también al hecho de que los periodos en los cuales estas empresas se han formado eran más bien tiempos de depresión, de desempleo y por consiguiente de bajos ingresos.

Vistas estas dificultades, no han faltado quienes hayan sostenido que las cooperativas deben tener un aporte externo masivo (financiero y de gestión) por parte del estado u otras organizaciones de apoyo, para de esta manera solucionar los problemas de su funcionamiento.

Sin embargo, a nuestro modo de ver, amargas han sido las experiencias de un financiamiento externo y/o gestión en manos de personas externas a la cooperativa; no porque en sí este tipo de ayuda sea dañino a las empresas cooperativas, sino porque, en general, esta acompañado de un paternalismo; lo cual lleva a una cierta pasividad por parte de los socios. De ahí pues, para prevenir contra una política de

intervención externa y para sugerir mas bien que la formación de empresas cooperativas se haga justamente a partir de las personas y de los ahorros de sus socios; ya que de esta manera ellos valoraran mejor toda la dimensión de sus actos, y calcularan bien los riesgos, a los cuales esta sometida su empresa y su mismo puesto de trabajo. En este sentido, cabe resaltar la contradicción que surge entre los productores y ciertas organizaciones de técnicos y el Estado. Entre ellos se van tejiendo unas relaciones en un principio de cooperación, pero posteriormente esta relación se va convirtiendo en una relación de dependencia y subordinación, concluyendo con organizaciones cooptadas por organizaciones de técnicos o por el estado, y en el peor de los casos con la organización de desarticulada o destruida.

Pero, que las empresas cooperativas sean financiadas en primer lugar con capital propio de los socios, no significa que este capital no pueda ser canalizado también de otras fuentes, tanto estatales como privadas. Nos parece no solamente conveniente, sino necesario el que este capital propio sea cubierto justamente con las aportaciones de los socios de la empresa cooperativa, y la gestión de los mismos, incluso para que estén conscientes de los riesgos y de la correspondiente responsabilidad al actuar dentro de ella.

Dada una base de capital propio, se puede pensar naturalmente en un financiamiento complementario, a través de distintas fuentes externas, siempre y cuando estas no condicionen en normal desenvolvimiento de la organización.

Ahí donde el mercado de capitales lo permite, se podrán obtener créditos sobre todo a largo plazo; pero con la condición de que se permita un tiempo de gracia amplio, para que la empresa cooperativa este en condiciones de crear excedentes y de esta manera, poder devolver lo prestado. Pero en muchas circunstancias a de ser necesaria una ayuda financiero también por parte del estado, ayuda que muy bien puede prestarse, dada su importancia y las ventajas descritas, pero tomando los recaudos necesarios para no generar conflictos internos o externos de la organización. Un claro ejemplo de ello se presenta cuando el estado hace una selección arbitraria entre los las cooperativas a financiar, o como muchas veces sucede, una selección parcial e individual de los socios para el otorgamiento de créditos, generando conflictos y actitudes divisionistas. Es por ello, que el estado podrá dar condiciones más favorables a la empresa cooperativa, si lleva adelante una política consensuada con la totalidad de sus miembros (y no en forma parcial o individual), otorgando créditos con intereses más bajos, periodos de gracia más prolongadas, en algunos casos subsidios, etc.

Uso de tecnología apropiada

Con respecto al uso de tecnologías en pequeñas y medianas empresas cooperativas, sobre todo teniendo en cuenta los problemas de falta de capital y "Know How", solamente queremos indicar que una de las condiciones para asegurar la existencia de las empresa cooperativa es el uso de tecnología apropiada y sobre todo la introducción constante de innovaciones, tanto en los productos o servicios ofrecidos por la empresa como en su proceso de producción mismo. Una tecnología apropiada o adecuada, no necesariamente es la más costosa o de punta, es más bien una tecnología adaptada a las necesidades del medio en la cual se va a utilizar. Y es en esta dirección que, un papel importante pueden jugar también las universidades, en el sentido de transmitir conocimientos a las empresas cooperativas; en efecto, a través de una actividad de extensión, de tal manera que estas proporcionen conocimientos apropiados. En efecto, parece que lo que más se necesita en este tipo de empresas es, no tanto las técnicas más modernas (creadas para mega empresas), en general apropiadas a países en donde la relación de escasez de factores de producción es otra, sino mas bien una tecnología que sepa combinar los conocimientos de la ciencia y la técnica y los presupuestos de orden de comportamiento humano, de relación de

escasez de los factores de producción, (especialmente de capital), etc.

La conquista del mercado.

Si las empresas cooperativas actúan dentro de un marco de un sistema económico de mercado, evidentemente que tendrán que producir a riesgo; riesgo que pondrá en juego la seguridad misma de obtener ingresos para los socios. En efecto, en una economía de mercado la producción de bienes y servicios se hace no tanto en base a la producción, sino que en general se hace calculando la demanda potencial de estos bienes y servicios. Si la demanda efectiva de ellos es menor que la calculada, entonces esto traerá consigo pérdidas para la empresa, poniendo en peligro su existencia misma y si la demanda efectiva está sobre la calculada, entonces la empresa no sacará todo el provecho (excedentes), que realmente podría obtener.

En este sentido, es bueno resaltar la experiencia llevada adelante por la Universidad Nacional de Misiones y la UTR, en la realización de un estudio de mercado del Lechón, chancho, pollo y cebolla morada en las ciudades de Iguazú y Eldorado. Cabe resaltar que el estudio de mercado y los resultados arrojados, van a ser útiles en la medida que los utilicen en la determinación de los objetivos económicos de la organización, de no ser así, esta herramienta se convertirá en una mera formalidad de hacer antes de vender un producto.

Formación de empresa cooperativa. Una obra difícil.

Todos sabemos que los que están empeñados en formar una empresa de tipo capitalista, saben muy bien que las dificultades que ellos toman entre sí, serán compensadas con utilidades, de las cuales únicamente ellos podrán usufructuar. Mientras que en la empresa cooperativa los frutos o utilidades de la cooperación se repartirán incluso entre aquellos socios que no concurren activamente a su formación y cargaron con los costos correspondientes. Además, como en general los socios de una empresa cooperativa proceden de capas modestas y no están capacitados con todas las técnicas y métodos de la organización de una verdadera empresa, es necesario, para su creación o nacimiento condiciones externas e internas.

Las dificultades y los costos de la organización de la empresa cooperativa.

Existen infinidad de dificultades y costos de organización de la empresa cooperativa, por esto que será necesario organizar todo un sistema de alicientes y compensaciones para incentivar convenientemente a potenciales formadores o iniciadores de la misma; de tal manera que se animen a tomarse así los costos de organización y puedan resolver las dificultades que encuentran a su paso en la formación de la empresa cooperativa.

Podemos decir que las organizaciones de productores (CCT y UTR) han pasado por los tres puntos siguientes: primero, la formación de una empresa cooperativa conllevó costos y riesgos, segundo, las ventajas y frutos de ella muchas veces no pueden ser circunscriptos a solo los fundadores y, tercero la necesidad de que en muchos casos para que la empresa cooperativa realmente pueda ofrecer ventajas (sobre todo de tipo económico) es necesario que reúna un grupo grande de socios; todo esto trae consigo el que una empresa no se forme y se eche a andar por más que existan objetivamente ventajas de tipo económico y no económico. De ahí pues la necesidad, que hubo, en ambos casos, varios incentivos a pequeños grupos de "iniciadores" quienes se encargaron de organizar y echar a andar a la empresa cooperativa. Pero para que estos grupos realmente cargasen con los costos organizacionales y se sintieran motivados a vencer todas las dificultades que se encuentren en el camino para la formación de la empresa cooperativa, fue necesario que una gran cantidad de

incentivos económicos y no económicos.

Incentivos para los iniciadores de las empresas cooperativas.

Evidentemente que se puede pensar no solamente en socios fundadores, interesados en la creación de su empresa, sino también en agentes externos, provenientes de organizaciones privadas o estatales. Sin embargo, pensamos que hay un cierto peligro en la formación de empresas “desde arriba”. En efecto, siempre existe un peligro de cierto paternalismo, constatado generalmente en las organizaciones pertenecientes al estado u otras organizaciones de la sociedad civil.

Esto no significa que rechazemos del todo las iniciativas de agentes externos, sino mas bien creemos que puede haber una simbiosis muy fructífera de colaboración y cooperación entre los agentes externos y los socios fundadores de la empresa cooperativa; siempre y cuando los agentes externos se dediquen a motivar y a asesorar, mas bien que a “hacer” ellos mismos la organización de la empresa.

Pensamos que los incentivos más importantes para motivar a algunos miembros a tomar parte activa en la organización de las empresas cooperativas pueden ser fundamentalmente de dos tipos, a saber, de tipo moral y de tipo económico. **Los incentivos de tipo moral** se refieren principalmente al prestigio que gozarán los socios fundadores y sobre todo al reconocimiento que estos tendrán de parte de los demás socios. Pero el incentivo más grande para estos socios fundadores será el de tener más influencia en la empresa cooperativa; influencia que se hará visible cuando sean estos los que puedan asumir responsabilidades en la conducción de la empresa, ya sea en su directorio, ya sea en otros órganos. A este tipo de ventajas se adjudicarán otras, que tendrán más bien una repercusión de **tipo económico**, como aquellas que se desprenden fundamentalmente de una mejor posición dentro de la empresa autogestionaria, por el hecho de ocupar puestos de responsabilidad en ellas. En efecto, de la ocupación de estos puestos de trabajo se desprende muchas ventajas de tipo económicas, por el hecho mismo de que sus ocupantes tienen mejor visión y mayores informaciones sobre posibles alternativas dentro y fuera de la empresa; lo que les ayudará a configurar la escala de redistribuciones dentro de la empresa cooperativa, de tal manera que esta satisfaga plenamente a sus aspiraciones.

Grupos (de cooperación) homogéneos versus grupos heterogéneo.

Esta cuestión es de suma importancia puesto que están en juego la misma existencia y desarrollo de las cooperativas. Formar cooperativas exclusivamente con **grupos homogéneos o heterogéneos tiene ventajas y desventajas**. Por una parte se obtendrían las ventajas de una mayor cohesión de intereses y se evitarán las discriminaciones; pero por otra parte se desaprovecharían las ventajas de un mayor financiamiento y aprovechamiento de una mayor capacidad instalada (con la reducción de costos). En otras palabras, la homogeneidad del grupo favorece la cohesión de los intereses del grupo (lo que permite una lucha mas agresiva por sus intereses, sobre todo cuando todavía existen sistemas de dependencia y explotación) y permite evitar discriminaciones entre los asociados; pero el lado negativo de la medalla es el no poder aprovechar las ventajas de un mayor financiamiento y de una mas grande y mejor aprovechada capacidad instalada, con la consiguiente reducción de costos de los servicios prestados por la cooperativa (lo que redundaría en beneficio de los mismos socios).

Ahora bien, las desventajas de la homogeneidad se podrían obviar a través de la autorización de que la cooperativa tenga transacciones también con no-socios. Esto es cierto, pero sólo formalmente; ya que estos podrían tentar a muchos socios potenciales a tomar la “posición del zángano”, es decir, aprovecharse de las ventajas que le ofrece la cooperación, sin cargar con las aportaciones y los riesgos que esta

lleva consigo como empresa. El zángano es aquel que justamente trata de sacar ventajas de la acción cooperativa, sin contribuir con los costos que esta presupone. En otras palabras, él tiende a sacar el hombro de la cooperación y beneficiarse de los resultados de ella. En concreto, el zángano sería aquí, aquel que no se molesta ni carga con los costos de la organización y sin embargo aprovecha las ventajas de ella. Es importante prestar mucha atención a esta situación, ya que estas actitudes por parte de los socios pueden llevar, poco a poco a conflictos, que llegado un momento son imposibles de resolver, mas teniendo en cuenta, las dificultades de medir la colaboración o no, la aportación de trabajo homogéneo, etc. en comunidades rurales.

Además, es necesario también subrayar que existen posibilidades de organizar el equilibrio de intereses de miembros desiguales dentro de la cooperación en base al "principio de la equivalencia". En pocas palabras, no existe una asociación de productores donde hay una absoluta igualdad, al contrario existe una gran heterogeneidad entre ellos, en donde si hay que distribuir entre los asociados, por ejemplo excedentes, se deberá hacerlo de forma equitativa e igualitaria.

Con respecto a esta cuestión es necesario distinguir dos situaciones generales, a saber, la situación de la ciudad y la del campo; ambas situaciones son por lo general muy distintas, y tienen una repercusión profunda para la formación y desarrollo de las empresas cooperativas. En el campo o zona rural, sobre todo en nuestro medio, en regiones con problemas de tenencia de tierra, falta de capital, escasos servicios básicos, etc. la situación del campesino es una situación de dependencia casi total.

Pretender formar una empresa cooperativa, por ejemplo en forma de una cooperativa de producción de campesinos, compuesta no solamente de campesinos chicos sino también de los grandes, de los comerciantes locales e incluso de otras personas ajenas, pero que viven en el lugar, sería riesgoso, ya que estos podrían llevar a la cimentación del sistema de dependencia existente. En consecuencia, como lo demuestran algunos casos, el hecho de que las cooperativas de campesinos, hayan estado abiertas para todos los habitantes de una región, ha traído como efecto el que los detentores del poder local hayan cimentado sus influencia sobre los demás e incluso hayan utilizado formas cooperativas para seguir dominando, sino, explotando a sus congéneres. En este sentido, en lugares del campo donde todavía existe una fuerte dependencia, sería más conveniente el formar grupos homogéneos de socios, con intereses iguales o por lo menos análogos, de tal manera que la empresa cooperativa sea realmente un instrumento de promoción y fomento de cambios sociales y desarrollo en esas regiones, y no una herramienta de dominación.

Otra es sin embargo, la situación entre potenciales cooperadores dentro de una ciudad, que pase de cierto número de habitantes. En efecto, en las ciudades, sobre todo de tipo moderno, existirá un pluralismo, por lo menos incipiente, el cual permitirá que se puedan formar empresas cooperativas, abiertas a grupos heterogéneos de socios, sin que esto comporte demasiados peligros para la empresa cooperativa, hasta cierto punto.

Si bien pueden surgir algunas desventajas, emergentes de la heterogeneidad de los socios, como conflictos en la repartición de los puestos de trabajo, en la remuneración del trabajo mismo y en la repartición de excedentes, etc.; sin embargo también se podrán crear los mecanismos organizacionales necesarios, para contrarrestar un demasiado desequilibrio de intereses entre los miembros. El pluralismo y la poca dependencia entre los socios dentro del medio ambiente de la ciudad (en contraposición con el campo) ha de permitir una heterogeneidad de los miembros, con intereses convergentes, pero también diferentes, los cuales sin embargo podrán equilibrarse si se toman medidas adecuadas.

Partida de formas autóctonas de cooperación.

Donde existen formas aunque sean rudimentarias de cooperación, es mejor partir de ellas y modernizarlas, de modo que se obtenga un desarrollo adecuado y

correspondiente a los verdaderos problemas y a las reales necesidades de sus habitantes. En este sentido, en años anteriores, hemos realizado una experiencia de trabajo con comunidades Mbya Guaraní, en donde se trato de rescatar sus formas de organización, tratando de no introducir formas extrañas a su cultura. Los argumentos en pro de esta principio se justifican en que de esta manera la solución de los distintos problemas socio – económicos de esta gente estaría mas adecuada a su mentalidad, se evitaría un paralelismo de actividades y una competencia entre las formas modernas de cooperación (no desperdiciándose así recursos sobre todo humanos), se aprovecharía un infraestructura, incluso cooperacional existente y por ultimo, se evitaría un trasplante innecesario y hasta alienante de formas extrañas de cooperación. En este sentido, argumentamos que potenciando y dinamizando formas de cooperación autóctonas, inyectándolas con conocimientos y técnicas modernas, se podría llegar a un desarrollo autentico; dado que este nacería justamente de la mentalidad y del medio del hombre al que se quiere fomentar.

Lo anterior nos mueve a pensar, además de no haber soluciones generales de tipo dogmático, habrá que, primero estudiar detenidamente si en tal o cual ocasión el fomento hacia el desarrollo, habrá que hacerse por la introducción directa de formas modernas de cooperación o mas bien a partir de formas autóctonas, con inyección de elementos, de formas modernas de cooperación. De ahí pues la necesidad de recalcar lo que habíamos dicho, sobre la necesidad de un minucioso y detenido estudio sin prejuicios y simpatías por una u otra forma de cooperación, para llegar realmente a soluciones adecuadas a los problemas de desarrollo de las clases marginadas en el campo y la ciudad.

Solo un estudio de las distintas realidades llevara a poner el acento sobre estos más que sobre otros elementos de formas de cooperación a escogerse.

Como asegurar la contribución efectiva de todos y cada uno de los socios

Siendo la empresa cooperativa una forma compleja donde muchas variables no se han de controlar, puede suceder, como de hecho acaece en la realidad, el que uno o varios socios de la empresa cooperativa no colaboren, no cooperen; aportando efectivamente aquello (capital y sobre todo trabajo) a lo cual se habían comprometido al entrar a la empresa cooperativa. Ante este hecho algunos, que podríamos denominar “legalistas”, argumentaría diciendo, ya que el socio se había obligado tal o cual cosa, lo que le queda a la empresa cooperativa no es sino exigir su cumplimiento; mientras otros, a quienes denominaríamos los “motivacionistas” optarían por intentar motivar y convencer a los que se abstienen de una aportación efectiva a que realmente se comporten de una manera “cooperativista”. Sin poner en tela de juicio totalmente el que estas medidas tengan algún resultado nos preguntamos, ¿Qué pasa cuando – como muchas veces acontece en la realidad – a pesar de estas medidas, no se logran los efectos esperados?

En efecto, para que la obligación realmente se cumpla, no solamente tienen que tomarse medidas de control, sino también de compulsión e incluso de coacción; las cuales muchas veces no solamente no es posible de ponerlas en práctica, sino también y sobre todo son muy costosas. Un caso ejemplarizador lo tenemos en la organización CCT con deudores morosos, en la cuales los costos de recuperación de deudas vienen a ser muchas veces mayores que estas.

Así mismo, la motivación por medio de la sola educación tiene ciertos límites, sobre todo cuando en el medio ambiente circundante existe un comportamiento de tipo no cooperativo. En este caso la educación no solamente seria ineficaz, sino incluso hasta contraproducente. Se ha observado que, los socios morosos, han tenido una actitud agresiva hacia las personas encargadas de realizar los cobros, generando conflictos interpersonales, y actitudes de otros socios al no pago de sus cuotas societarias, como la aporte de trabajo.

En este caso naturalmente habrá que buscar modos y maneras de asegurar la aportación de todos y cada uno de los socios; pero ya no por medios (que a nuestro parecer son pocos efectivos como los anteriormente nombrados) sino por incentivos, a los cuales respondan realmente los socios de la empresa cooperativa. En este sentido, la organización CCT se plantea como estrategia de aliciente, el requisito formal para el acceso a los créditos y subsidios del Programa Social Agropecuario, tener las cuotas sociales al día.

La no contribución efectiva, peligro para la inestabilidad de la empresa cooperativa

La empresa cooperativa, para subsistir necesita crear ventajas e incentivos. Ahora bien, la producción de tales ventajas o incentivos requiere de en la empresa cooperativa no solamente de la aportación de capital, sino también de trabajo. En lo que concierne a la **aportación de capital**, si bien ha de ser algo difícil para alguno de los socios por la procedencia de estos en general, de capas mas bien económicamente modestas; sin embargo el aseguramiento de este tipo de aportación no ha de ser muy difícil, ya que, en general, la aportación de capitales requisito indispensable para entrar en la empresa cooperativa. Pues, el control de la aportación es transparente y fácilmente controlable y por lo tanto, se puede considerar desde el aspecto del control como no muy problemático en la empresa autogestionaria. Pero en cuanto a la **aportación de trabajo**, no siempre esta aportación se puede considerar como garantizada en la empresa cooperativa. En efecto la heterogeneidad de actividades realizadas en ella y sobre todo la multiplicidad de miembros, puede contribuir a que esta aportación no sea hecha por uno o varios socios o a que (lo será lo mas probable) los socios no contribuya efectivamente trabajando en la medida de sus posibilidades y de lo que requerida la empresa misma, como para crear las ventajas o incentivos a repartirse entre los socios y para que la empresa sea competitiva.

El tamaño del grupo de los socios

Así como en otras formas de cooperación, en la empresa cooperativa el tamaño del grupo de socios juega un rol muy importante; sobre todo en lo que concierne al aseguramiento de la aportación de los socios. Con respecto a la determinación del tamaño del grupo, adherimos a lo planteado por Olson Jr. Mancur, el cual afirma que "no importa tanto el número absoluto de socios, para establecer cuando este grupo es pequeño o grande, sino lo importante es determinar si entre los socios existen tales relaciones, que la reacción de uno o de varios, provoque la reacción de los demás. En este sentido, se habla de un pequeño grupo, cuando hay una interacción o una interdependencia de decisiones entre todos y cada uno de los socios; mientras que cuando esta interacción no se da y la acción de unos o varios de los miembros del grupo no provoca la reacción de los demás (por lo menos de una buena parte de los miembros), se hablara de un grupo grande de socios.

Ahora bien, el tamaño del grupo de cooperadores de la empresa cooperativa tiene mucha importancia para su estabilidad. En efecto, se puede decir que, en general, en la empresa cooperativa de grupo pequeño de socios, la aportación efectiva de todos y cada uno de ellos en general estará garantizada. Esto porque por una parte la no aportación o la abstención en menor o mayor grado por parte de alguno de los socios ha de ser notada sin dificultad, y además, por otra parte, los miembros (al notar la no o baja aportación) lo obligaran a cumplir con sus obligaciones. Con este fin se le amenazara con aportarle ciertas ventajas de tipo material, como contribuciones salariales, repartición de excedentes, etc. Además se ejercerá sobre el una presión moral, criticándole, aislándole del grupo, etc. y en fin si el socio a pesar de estas

medidas permanece reacio, lo echaran de la cooperativa.

La situación es otra cuando se trata de un grupo grande de socios, componentes de la empresa cooperativa. En efecto, alguna que otra vez algún socio se permitirá el no aportar efectivamente o (lo que será todavía más común) se abstendrá de contribuir efectivamente a la empresa cooperativa. Según las medidas de sus posibilidades o según lo establecido por convenio entre los socios, pensando que tales abstenciones no serán en general notadas y si lo son, no provocaran previsiblemente una reacción eficaz de los demás socios, de tal manera que lo obliguen a cambiar de comportamiento. Muchas veces la no aportación, por lo menos en menor o mayor grado, no se notara: primeramente, porque en la empresa cooperativa hay una multiplicidad de agentes y se desarrolla una pluralidad de actividades y, en segundo lugar, porque la no aportación de uno de los socios no representa una parte ínfima del total de aportaciones, hechas dentro de la empresa cooperativa.

De aquí pues que no se puede esperar una reacción inmediata, diríamos automática, por parte de los demás socios; reacción que impulse a sancionar eficazmente al socio que se abstiene de hacer su aportación del modo estatuido, de tal manera que corrija su comportamiento y en el futuro aporte efectivamente según las obligaciones convenidas. Cuando no haya esta posibilidad o no se busquen los mecanismos adecuados para contrarrestar una tal forma de comportamiento, se correrá el riesgo de que en la empresa cooperativa, de grupo grande de socios, no solamente uno, sino varios socios adopten esta misma posición; poniendo en peligro la estabilidad misma de la empresa.

La naturaleza de las aportaciones.

Otro de los factores que permiten la no aportación, del trabajo en la medida convenida por los socios entre si, es la naturaleza de las distintas actividades realizadas en la empresa cooperativa, si bien la división de trabajo (así como su crecimiento en número de socios) trae consigo para la empresa cooperativa ventajas de productividad, por la especialización de sus miembros, sin embargo permite la posibilidad de que no se haga la aportación de trabajo, por lo menos en la medida de lo posible y en la manera adecuada, y convenida entre los socios.

En consecuencia, la heterogeneidad de las distintas actividades (emergentes de la división del trabajo) ejercidas dentro de la empresa cooperativa, muchas veces no permiten un control, a ser posible completo, de la ejecución de dichas actividades. Pues muchas veces **las actividades no solo no son comparables entre si, sino que sobre todo no todas pueden ser medibles, por lo menos con cierta precisión.** Si esto es así si están abiertas ciertas posibilidades para que el socio no cumpla y se abstenga por lo menos en un mayor o menor grado, de aportar a la empresa cooperativa según sus posibilidades y obligaciones, se pone en peligro a la empresa cooperativa, ya que estas no podrán crear suficientes ventajas o incentivos, como para que los socios permanezcan dentro de ella; a menos que se tomen medidas para asegurar la cooperación efectiva de todos y cada uno de los socios. Esto nos lleva a la posibilidad de la no contribución en el trabajo, por lo menos en la medida en que se requiere y el socio se ha comprometido con la empresa, pero esto no sería tan problemático, si se toman las medidas necesarias. Pero si esta a su vez esta acompañada de una cierta "racionalidad" de no aportación del socio desde su punto de vista individual, esta racionalidad conducirá (a menos que se tomen medidas contrarias) inevitablemente a una no aportación efectiva por parte de la gran mayoría de los socios; poniendo en peligro la estabilidad y con ella, la existencia misma de la empresa cooperativa.

Posibilidad de gozar de las ventajas de la cooperación sin contribuir a sus

costos de producción.

En la empresa cooperativa hay ciertos “bienes” producidos por ella, como son los ingresos (sean estos en forma de salarios o de excedentes repartidos), que pueden ser usufructuados por algunos socios, sin que estos hayan contribuido, por lo menos suficientemente, a su creación.

Esto es posible fundamentalmente por las razones anotadas anteriormente, a saber, por el número de socios de la empresa cooperativa (de un grupo grande de socios) y por la heterogeneidad de las oportunidades mismas (de las distintas actividades desarrolladas en la empresa cooperativa); pero además se debe al hecho de que algunas veces los socios reciben incentivos (en general retribuciones) de la empresa cooperativa, antes de que realice su aportación. En este último caso siempre existe el peligro de que el socio de la empresa no aporte o no aporte lo suficiente a su empresa cooperativa, puesto que ya ha recibido las ventajas de la cooperación anteriormente. El objeto de esta apreciación es llamar la atención sobre el peligro de una inestabilidad para la empresa cooperativa, causada por los factores mencionados. Se ha visto, por ejemplo, volviendo al caso de la CCT, que el mecanismo de tener las cuotas societarias al día, no funciona como aliciente para que el socio colabore con la organización y reciba los beneficios de créditos y subsidios, al contrario, el socio desaparece de la organización, y solo se integra de nuevo solo si hay beneficios mayores a las deudas societarias (que en general son mínimas).

La “racionalidad” de la no aportación desde el punto de vista del individuo.

Sobre todo cuando la empresa cooperativa está compuesta de un gran número de socios, existirá la posibilidad de que uno que otro socio no aporte, en la medida en que se ha comprometido trabajar dentro de la empresa cooperativa, fundamentalmente por las dos siguientes razones: o bien porque su aportación representa una de tantas otras, de manera que la abstención de ella no sea notada, o si bien es notada, no existen los medios suficientes como para que el socio que se abstiene (por lo menos en grado) de dar su aportación, sea impulsado realmente a hacerla. Mientras que no haya medidas eficaces para contrarrestar la abstención, entonces no solamente será atractivo, sino hasta cierto punto “racional” el no contribuir efectivamente con la aportación de trabajo.

Desde el punto de vista del individuo, que obra según sus intereses propios, será pues, racional el no contribuir con los demás a la creación de las ventajas a producirse en la empresa cooperativa. En efecto, éste razonará diciéndose. Que si de todas maneras los demás van a aportar, se abstendrán los beneficios de la cooperación.

En una palabra, desde el punto de vista del individuo, existe una cierta “racionalidad” para no aportar ya que la abstención de esta aportación muchas veces no será notada, ya que representa una mínima parte con respecto al total de aportaciones e incluso, sin hacerla, el individuo participará, si se da la posibilidad de los frutos de la cooperación.

El efecto en cadena de la no aportación, peligro para la estabilidad de la empresa cooperativa.

Visto el peligro de una cierta inestabilidad que puede afectar a la empresa cooperativa de un grupo grande de socios, es necesario buscar mecanismos que contrarresten la posibilidad de que uno o algunos miembros de la empresa cooperativa adopten un comportamiento tendiente a la abstención total o parcial de aportar efectivamente (sobre todo en lo que respecta al trabajo) a la empresa cooperativa. En lo que sigue vamos a subrayar la importancia de dos mecanismos organizacionales, a saber, **la división de los socios de la empresa cooperativa de un grupo grande en pequeños grupos** (con responsabilidades compartidas) y **la estandarización y**

transparentización de la contribución del trabajo.

División en pequeños grupos con consiguiente reparto de responsabilidades.

Con la división de un grupo grande de socios en pequeños grupos de trabajo, se pueden obtener en cierta medida los efectos benéficos del pequeño grupo en lo concerniente al aseguramiento de la contribución efectiva de todos y cada uno de los socios de la empresa cooperativa. En efecto, será más fácil para la dirección de la empresa el controlar la aportación y eficiencia del trabajo de varios grupos, más bien que la aportación y eficiencia de cada uno de los socios individualmente.

En vista al control de la aportación y de la eficiencia de los socios, ha de ser mejor repartir obligaciones y responsabilidades a pequeños grupos de socios. Pues, los socios se podrán controlar entre si e incluso sancionarse mutuamente, ya que los resultados de grupo dependerán de la cooperación efectiva de todos sus componentes. De hecho, la práctica nos muestra que en todas aquellas empresas cooperativa, organizadas en general como cooperativas de producción, existe en general (a imitación de otras empresas que trabajan racional y financieramente, como las de sociedad capitalista) la tendencia a organizar la producción de la empresa en base de pequeños grupos, esta división de la producción en grupos se puede constatar invariablemente en todas las cooperativas de producción, que pasan los límites de una cierta capacidad instalada.

En efecto, una tal división lleva, a una mayor emulación de los grupos entre si y a una consiguiente elevación de la productividad y por otra parte, está acorde con el principio de la participación de la empresa cooperativa, cristalizada en la descentralización de responsabilidades entre los miembros.

En este sentido, podemos rescatar la forma en la cual la CCT ha organizado su organización. Podemos observar que poseen una estructura general para la vinculación con otras organizaciones externas, y a su vez una organización a nivel interno, por parajes, por comisiones, etc.

Estandarización y transparentización de la aportación del trabajo.

La división del trabajo no solamente trae desventajas con respecto a la comparabilidad de las aportaciones de trabajo, sino que también ofrece cierta posibilidad de control de éstas. En efecto, **muchas actividades se las puede en cierto sentido estandarizar, o por lo menos equiparar**, de tal manera, que se haga medible la eficiencia de las diferentes actividades realizadas por los socios de la empresa cooperativa. Además existe la posibilidad de acoplar una actividad junto a otra, de tal manera que lo que ejecuta un socio ha de complementarlo el siguiente y así sucesivamente, porque de lo contrario se paralizaría toda la producción. Esta es la ventaja que representa el trabajo en cadena. Evidentemente que hay una posibilidad de sabotaje, a saber, cuando uno de los socios, muy especializado en cierta actividad que no pueden realizar los demás, por distintas razones, pueda desistir de realizar su actividad, paralizando la actividad dentro de la empresa misma. Contra la posición del saboteador no parece haber otra posibilidad para contrarrestar que la de crear siempre substitutos potenciales para contrarrestar una nociva presión de alguno de los socios especialistas dentro de la empresa cooperativa. Cabe señalar a este respecto, que justamente en no pocas empresas cooperativa parece existir el fenómeno de que haya algunos miembros que, por distintas razones, se hacen "indispensables" ya sea por su influencia moral, ya sea (lo que es más importante aquí) por los conocimientos y aptitudes que poseen. En este sentido, a veces con intención o sin ella, el estado o los técnicos de las organizaciones que acompañan, cumplen con esta posición de saboteador.

De lo antedicho puedes deducir que la estabilidad de la empresa cooperativa puede

ser más bien asegurada en aquellas empresas con división de trabajo, pero que permitan una cierta estandarización de las distintas actividades realizadas, a ser posible en un trabajo en cadena, más bien que en aquellas otras, donde esto no es posible. Parece que una de las razones por las cuales algunas empresa cooperativa no han tenido éxito, se debe justamente a este factor; si bien son muy difíciles de organizar, por otras razones sin embargo parece que la falta de estandarización y transparentización de las aportaciones de trabajo en ellas, no permiten un control eficaz de las aportaciones, vale decir, de las actividades realizadas en ella. Lo cual conduce a que no solamente algunos no cooperen, como es debido, sino que también, poco a poco, los demás se abstengan de ello; además de que surjan conflictos con respecto a la remuneración por el trabajo aportado.

La organización de las retribuciones y de la repartición de excedentes.

Ahora nos abocaremos a otra de las condiciones de su funcionamiento, a saber, la necesidad de realizar un equilibrio de intereses entre todos los participantes de la cooperativa, de manera que se asegure la consistencia de ella.

Más bien nos concentraremos en el estudio de las relaciones al interior de la cooperativa.

Ahora bien, estas relaciones son fundamentalmente de dos tipos: **las relaciones de los socios entre sí y las relaciones de los socios y sus directivos**. A continuación nos referiremos a las primeras.

Para garantizar la existencia de cualquier forma de cooperación, es condición indispensable, que haya un **balance entre cargas y compensaciones** entre los socios, de tal manera que se garantice la existencia de la organización en cuestión. Si no existe un tal balance entre cargas y obligaciones, por una parte, y **ventajas y desventajas** por otra, parte, la organización en cuestión se encuentra en peligro, ya que los miembros descontentos de la organización, se saldrán de ella. Si la participación de la cooperación no es vista como ventajosa por los miembros de ella, si no existen mecanismos que impidan la fuga de los miembros descontentos, entonces toda la organización, toda la cooperación, estará en peligro. Por el contrario, si existe un **balance entre derechos y obligaciones**, de ventajas y desventajas para cada uno de los miembros, dentro de la cooperación entonces la cooperación estará a salvo, la cooperación se encontrará en equilibrio. En otras palabras si existe el balance entre lo antedicho, entonces los miembros de la cooperación estarán contentos, permanecerán en ella y de este modo la existencia de la cooperación estará asegurada.

El equilibrio organizacional en la teoría de la organización.

En un principio, donde la empresa no pertenecía sino a una persona o a un pequeño grupo de personas, que se conocían mutuamente, uno de los problemas fundamentales de la empresa era el de **cómo organizar el trabajo**, el factor de mano de obra, de tal manera que se maximicen las ganancias. La pregunta era como maximizar la productividad por obrero, empleando los incentivos, mas adecuados a este fin. Como respuesta a esta pregunta surgieron algunas escuelas de organización que, según el acento que ponían en tale o cuales formas de incentivos, recomendaban los incentivos a emplearse para subir la producción de la empresa.

Así tenemos que la “Escuela Científica de la Administración” pone un acento especial en los incentivos económicos, especialmente en una remuneración adecuada del trabajo cumplido. Mientras que la “Escuela de las Relaciones Humanas” enfoca con especial atención el rol tan especial que juegan los incentivos sociales, de reconocimiento, de control, etc. Si bien en los últimos tiempos hay una tendencia a la integración de ambos puntos de vista, sin embargo hasta el momento no parece haber una teoría con resultados precisos sobre el alcance concreto que tienen éstos y otros

factores (económicos y sociales, etc.), para **subir la productividad de una empresa capitalista**. Esto se debe sin duda alguna a la complejidad de integración de los distintos factores dentro de la “psique” (mente mentalidad-raciocinio) humana, pero también a la realidad cambiante de una misma sociedad dentro de los años, así como a la multiplicidad de situaciones (de grupos y sub grupos) que influyen sobre el actual humano dentro de la empresa.

En una palabra, la realización del **equilibrio entre ventajas y desventajas, entre derechos y obligaciones**, dependerá de sinnúmero de factores dentro de la empresa cooperativa.

La teoría del equilibrio organizacional, más conocida como la “**teoría de los incentivos o contribuciones**”, se propone dilucidar la pregunta, ¿Cómo una organización, especialmente la de una empresa, puede sostenerse y tener una duración eficiente a través de los tiempos? Postulado esencial de esta teoría es que la **permanencia libre de los miembros** de una organización sólo puede estar asegurada a través de la **participación de los miembros de esta**; (una participación también supuestamente libre).

Aquí nos contentaremos con comentar el enunciado principal, según el cual todo miembro de una empresa (tanto en el sentido estricto: como los trabajadores y los aportadores de capital; como en el sentido amplio: como los suministradores y los compradores), seguirá perteneciendo libremente a ésta, siempre y cuando la suma de ventajas que le proporciona la cooperación de la organización en cuestión sea mayor o igual a la suma de las desventajas que trae consigo pertenecer a ella.

Si esto sucede con todos los miembros (sobre todo con los miembros más importantes de una organización) entonces esta estará a salvo. ¿Cómo puede estar una organización a salvo? Esto, solamente es realizable cuando la organización está en la capacidad de producir una cantidad de incentivos, tanto materiales como inmateriales, de tal manera que estos compensen las desventajas y sacrificios de sus miembros por el hecho de pertenecer de algún modo a ella.

Si la organización no esta capacitada para producir incentivos suficientes o no esta capacitada en repartirlo de una manera tal, que todos los miembros estén contentos con ella, entonces la organización puede desmoronarse e incluso dejar de existir por falta de creación de incentivos o por falta de una repartición adecuada de ellos.

La particularidad de los problemas de distribución en la cooperativa

Del hecho de la conjunción, de que los trabajadores y los aportadores pertenezcan en la cooperativa a un mismo círculo de personas, resultan problemas muy especiales para este tipo de empresa. Como ya dijimos, los socios de la cooperativa aportan por un lado no solamente capital, son también trabajo a la empresa, y por el otro lado no solamente capital, sino también incentivos económicos y no económicos de la empresa, en compensación al capital y trabajo aportados. Ahora bien, el saldo de utilidad neta entre las aportaciones hechas y los incentivos recibidos, (saldo que, como decíamos más adelante, incide en la decisión de participar en la empresa cooperativa) es un complejo resultado de factores heterogéneos y de su valoración respectiva.

Si concentramos nuestra atención a los incentivos económicos, dejando a un lado por un momento los no económicos, veremos que el problema de distribución en la empresa cooperativa es complicado. El saldo parcial, económicamente, estaría compuesto de la aportación de horas trabajadas y de capital pagado por una parte y de la remuneración a las horas trabajadas y al capital aportado, por otra parte. Ahora bien, establecer este saldo de utilidad implica no pocas dificultades. **El primer problema radica en la repartición de lo producido entre el capital y el trabajo**, factores heterogéneos de producción; aquí es necesario buscar una clave de repartición, que tenga en cuenta la necesidad de incentivar tanto la aportación de trabajo, como también la aportación de capital por parte de los miembros de la empresa. **Un segundo problema, no menor, surge de la conjunción que existe entre la remuneración del trabajo** (que de todas maneras tendrá lugar a lo largo del

período de gestión) y de los resultados de gestión (que apenas se puede obtener al final del período en cuestión, haciendo balances).

Aquí hay un cierto riesgo de dar demasiadas remuneraciones por concepto de trabajo, haciendo peligrar la formación de excedentes (que solo se establecen al final del período), necesarios para el desarrollo posterior de la empresa cooperativa. Pero hay un tercer problema correlacionado con los anteriores, que hacen de la distribución en la empresa cooperativa muy difícil de implementar. Pues, no solamente retribución corriente de trabajo a través del período en cuestión, sino también la repartición de excedentes al capital y trabajo aportados, implican una **valoración de todas y cada una de las actividades hechas por los socios dentro de la empresa cooperativa**.

Esta heterogeneidad de actividades, debido a la necesaria división del trabajo también en la empresa cooperativa, vuelve bastante difícil de resolver el problema de distribución de incentivos, dada la heterogeneidad de las aportaciones en la empresa.

Pero aparte de los problemas mencionados surge sobre todo otros, con el reparto de los resultados periódicos de la gestión, a saber: de las pérdidas o ganancias. En cuanto a los excedentes, hay que determinar primero que parte de estos tienen que ser retenidos como reservas dentro de la empresa cooperativa y qué parte tiene que ser repartida entre capital y trabajo; pero además surge la pregunta, si debería haber participación individual en la capitalización de la empresa a través de las reservas retenidas. En cuanto a las pérdidas, es necesario determinar y establecer cómo debería organizarse la repartición de pérdidas, vale decir, de la garantía que cada socio tiene que ofrecer (a terceros) para cubrir eventuales riesgos.

Una de las causas principales que provocan las dificultades, radica en la **diferencia de intereses de grupo** entre los trabajadores calificados y entre los socios más ricos y los menos ricos dentro de la empresa cooperativa.

El análisis de estos conflictos y la posibilidad de superarlos o por lo menos regularlos nos preocupa principalmente. La inclusión de incentivos no monetarios en el análisis permite, por una parte mejores posibilidades a la solución de los conflictos entre los socios, ya que se abren posibilidades de compensaciones no monetarias por algunas desventajas monetarias entre los socios; pero por otra parte, podrían complicar las soluciones, podrían cementar algunas dependencias latentes entre los grupos que integran una empresa cooperativa. De ahí la necesidad de tenerlos en cuenta en el recorrer del análisis.

Conflictos concernientes a la repartición de puestos de trabajo y cargos, así como su correspondiente remuneración dentro de la empresa cooperativa

De aquí en adelante supondremos, de una manera realista, que en la empresa cooperativa se producen bienes o servicios en base de la división de trabajo. Ya hemos visto sobre las ventajas de esta división y se necesita económica con respecto a una productividad mas alta; de la cual no puede prescindir ninguna empresa, sea capitalista o cooperativa. **La especialización por división de trabajo**, posibilita el tener una **mejor productividad** por una parte, y por otra, provoca **conflictos en cuanto a la distribución**. Estos conflictos en cuanto a la distribución se refieren tanto a la ocupación de cargos y funciones dentro de la empresa cooperativa así como a la repartición de puestos de trabajo dentro de ella.

Los conflictos anteriormente nombrados se dan porque simplemente la realización de algunas actividades, **la ocupación de algunos puestos y funciones están mejor remunerados que otros y su ejercicio esta ligado con una mejor posición de prestigio, influencia, etc.**

Como quiera que la cantidad destinada a la remuneración es limitada, ya que ésta no se puede subir al infinito, pues de otra manera la empresa misma quebraría, los miembros o socios de este tipo de empresa tienen que llegar a un acuerdo en cuanto a la cantidad que cada uno de ellos debe percibir por concepto de trabajo hecho en la

empresa. Este **acuerdo común sobre la remuneración de los socios o grupo de socios tiene que estar aceptado por todos los que en** la empresa cooperan, ya que de otra manera los insatisfechos dejarían la cooperación, poniendo en peligro la existencia o por lo menos la efectividad de la empresa en cuestión. La solución del conflicto sobre la remuneración es pues muy importante, puesto que la participación o la no participación en la empresa cooperativa dependen principalmente de los ingresos que el socio obtenga por concepto de remuneración del trabajo aportado. Y la remuneración del trabajo juega en condiciones normales, el rol mas importante dentro de los ingresos, puesto que son los ingresos por concepto de trabajo y no tanto por concepto de capital en los que el miembro de una empresa cooperativa tiene en mayor interés, ya que la suma de todos los ingresos (salarios) de un periodo, por ejemplo de un año, hacen gran parte de los ingresos totales de un socio.

Donde hay división de trabajo y por ende las actividades realizadas son heterogéneas, los métodos desarrollados para comparar y de esta manera retribuir por las actividades hechas, tienen solamente una aplicación limitada. Todos los procesos que con este fin se han desarrollado chocan con la dificultad de la medición exacta y sobre todo de la comparabilidad de actividades heterogéneas. Los procedimientos construidos pueden servir como punto de partida, a la falta de otros, para resolver correctamente el problema de la retribución del trabajo, no solamente en la empresa cooperativa, sino también en otras comparables.

Otra posibilidad de resolver el problema de retribución de actividades heterogéneas en una empresa y en especial en una empresa cooperativa, estaría en guiarse en tarifas que, sin apartarse de una base de medición físico-técnica de rendimiento y esfuerzo, sin embargo se orientarían básicamente por un sistema de tarifas coactivas.

En este caso las empresas tendrían que guiarse por tarifas autoritariamente establecidas y no habría campo para conflictos entre los socios en cuanto a la retribución del trabajo.

Una tal posibilidad estaría en tomar, como indicador de retribución para las distintas actividades y funciones en el mercado de trabajo, formado a través de la oferta y la demanda.

El mercado sería un buen indicador para resolver el problema de retribución de tan distintas actividades, las cuales se realizan necesariamente por la división del trabajo en una empresa cooperativa.

Para solucionar convenientemente el problema retribucional en las empresas cooperativa, se debe tener en cuenta las pagas externas, a saber, bajo dos condiciones. La primera condición se refiere a la necesidad de ofrecer en la empresa cooperativa, como retribución al trabajo aportado, por lo menos una **retribución mínima**, según las actividades. Esta es una condición indispensable para la subsistencia de la empresa cooperativa, puesto que, de otro modo, los socios a quienes no se les pague esta cantidad mínima, se retiraran de la empresa cooperativa para ganar lo mínimo que se ofrece fuera. Evidentemente, como lo veremos mas abajo, existen algunas trabas que impiden la movilidad rápida de fuerzas de trabajo entre las empresas. Pero a largo plazo, si no se cumple la condición mencionada, la subsistencia de la empresa estará siempre amenazada. Lo expuesto vale evidentemente para condiciones normales. La segunda condición se refiere al imperativo a que todas las remuneraciones, en su conjunto, **no deben exceder un límite determinado tope**. En efecto, alguien podría decir que, tratándose de una empresa cooperativa, donde no hay patrón que gocen de los excedentes, se podría maximizar las retribuciones del trabajo, de tal manera que estas incluyan no solamente los salarios "normales" que se pagan fuera de la empresas cooperativa, sino también los excedentes, de los cuales se adueñaría la empresa capitalista o el patrón. Sin embargo esta posición no es del todo sostenible ya que si los salarios fueran tal altos, que incluyeran también los excedentes potenciales se correrían dos peligros: **por una parte habría el peligro de no incentivar suficientemente las aportaciones de**

capital que son necesarias para inversiones en la empresa y por otra parte **existirla un cierto riesgo de dar muchas remuneraciones por concepto de trabajo, haciendo peligrar la formación de excedentes** (que solo se establecen al final del periodo), necesarios para el desarrollo posterior de la empresa cooperativa.

La observancia de las dos condiciones mencionadas, necesarias simplemente para la supervivencia de la empresa cooperativa, implica la necesidad de que los socios, para solucionar establemente posibles conflictos en cuanto a la retribución del trabajo aportado tienen que guiarse por los salarios que se pagan comúnmente en el mercado de trabajo al que la empresa cooperativa pertenece. Pero esta solución debe tener en cuenta un límite mismo y otro máximo.

El límite mismo está determinado por la necesidad de que la empresa cooperativa no puede pagar menos de lo que comúnmente se paga, por trabajos comparables en el mercado dado, ya que de otra manera los socios se irían de la empresa cooperativa, a trabajar a otras empresas. Esta conclusión no es aplicable, sin embargo, en lugares donde hay desocupación permanente.

El límite máximo está determinado por la necesidad de que la empresa cooperativa no puede pagar significativamente más que lo que ofrecen empresas comparables en el mercado, ya que correría el **riesgo de descapitalizarse**. Solamente si se tuviera la posibilidad de que los trabajadores de ella reinviertan en su empresa, todo o gran parte de ese "sobre salario", entonces no habría ese peligro de descapitalización. Pero si se parte de la hipótesis realista de que en general esto no ha de suceder no valdría la pena correr el riesgo de una política desmesurada de retribuciones por trabajo aportado.

Tales niveles de retribución (externos a la empresa cooperativa y por los cuales se regiría esta) servirían pues de base para organizar establemente la estructuración de la remuneración en ella. Sin embargo, pensamos que sobre esta base sería bueno aumentar un cierto margen adicional, de tal manera que haya un incentivo más para el miembro trabajador para quedarse en la organización cooperativa.

La posición del trabajador – miembro en la empresa cooperativa se mejora o empeora, según las posibilidades de trabajo. Aquellos mayormente calificados tendrán, más posibilidades de trabajo, que aquellos menos calificados; dado que los más calificados (por lo menos a corto plazo) pueden hacer trabajo de los menos calificados. Viceversa no es posible. Esta situación se agravara sobre todo en tiempos de depresión y desempleo coyuntural. Solamente en la medida en que la especialización sea bastante completa y **la dependencia entre los miembros se convierta en una verdadera interdependencia**, cesara en gran parte esta posición de los socios menos calificados en la empresa cooperativa.

Mientras que, la división de trabajo no está tan desarrollada y las actividades no son en cierta medida, comparables es mucho más difícil organizar establemente las escalas de remuneración en la empresa cooperativa.

Partiendo de la premisa que los trabajadores miembros trataran de configurar la escala retribucional de tal manera que cada uno de ellos consiga la mayor retribución posible, se plantea, no solo la posibilidad, sino la probabilidad de que surjan conflictos retribucionales dentro de la empresa cooperativa. Como habíamos dicho, el arte del organizador de la empresa cooperativa consistirá en establecer un equilibrio en la escala retribucional aceptados por todos. Pero si tenemos en cuenta que en la empresa cooperativa, en general, habrán por lo menos **dos grupos de socios trabajadores: los calificados y los menos calificados**; entonces, como ya lo habíamos insinuado, habrá la posibilidad de que los más calificados se impongan sobre los menos calificados, dada su mejor posición.

En este aspecto, volviendo a la CCT se han observado infinidad de conflictos en la organización por cuestiones de salarios, o como ellos lo denominan, días caídos que dejan de trabajar en su chacra para realizar trabajos para la organización referidos, por ejemplo a: tareas de gestión, de elaboración de proyectos, de representación ante

otras instituciones, etc. con lo dificultoso de medir o fijar un precio en dichas actividades.

Con respecto a la **movilidad profesional** existen factores limitantes que implican que los trabajadores miembros de una empresa cooperativa, en general, no pueden salirse de ella inmediatamente aun cuando su retribución este por debajo de los niveles de retribución de actividades comparables con otras empresas. Así mismo algunos trabajadores miembros de una empresa cooperativa pueden, justamente por su posición dentro de ella, ser mejor conocidos en otras empresas, y tener mejores posibilidades de entrar en ella, si acaso sus deseos de retribución no fueran correspondidos en la empresa cooperativa. Estos miembros incluso pueden tomar medidas correspondientes para precaverse contra reestructuraciones que puedan tener lugar en el futuro dentro del mercado de trabajo correspondiente.

En efecto, el grupo de los **mejores calificados** están provistos para hacer frente a los factores limitantes de la movilidad profesional y tienen, en base a su alta posición dentro de la empresa cooperativa, mejores chances de ingresar a **trabajos mejor remunerados**; debido justamente al mejor panorama que tienen sobre las distintas posibilidades de trabajo y al hecho de ser mejor conocidos que los otros miembros, de tal manera que **pueden imponer sus deseos de mejor retribución con respecto a los menos calificados**. Efectivamente los miembros de este grupo argumentaran que en otras partes se paga mejor por el trabajo mejor calificado y que tienen muchas chances de coronar sus deseos retribucionales en otros sitios. Lo dicho no lleva a la conclusión de que el grupo de los mas calificados en una empresa cooperativa tienen mejores chances de imponer deseos, en cuanto a la configuración de la escala retribucional, que los otros. Esto puede llevar incluso a situaciones en las cuales un grupo de trabajadores, miembros de la empresa cooperativa, pueden ser explotados por los otros; por ejemplo, cuando este grupo no tiene alternativa de trabajar en otro sitio y por lo tanto no puede dejar la empresa cooperativa. La participación de este grupo de miembros es en cierto modo segura para la empresa cooperativa, a pesar de estar discriminados.

Estos temas son de vital importancia a la hora de conformar y fortalecer a las cooperativas. Son temas que deben discutirse y estudiarse en profundidad, para encontrar la mejor salida y solución para la empresa cooperativa, que no es igual para todos los casos.

El influjo de la diferente posición de poder en cuanto a la retribución

Justamente a causa de las posiciones que envisten a los más calificados dentro de la empresa cooperativa, estos están en mejores condiciones de sacar mayores ventajas en cuanto a las retribuciones, cuando se trata de formar o configurar las escalas de retribución en la empresa. En efecto, estas personas no solamente podrán señalar que tienen otras alternativas de trabajo, ya que están mejor informadas sobre sus posibilidades en otras empresas; sino que también podrán amenazar a los otros con salirse de la empresa e incluso con formar otra, ya que precisamente tienen mejores conocimientos que sus otros compañeros de trabajo. Por eso marcábamos anteriormente, en cierto sentido, de la peligrosidad para la empresa cooperativa el hecho de formen parte de ella socios, con grandes diferencias de tipo económicas como de formación (como comerciantes, profesionales, o funcionarios del estado, etc.).

Pero estos no solamente están en condiciones de obtener y canalizar mayores recursos, sino que también podrán dada su mejor preparación, argumentar mejor. Además, como los socios calificados no son muchos, podrán fácilmente organizarse, teniendo la pujanza organizacional del pequeño grupo e incluso podrán amenazar con formar una empresa aparte.

Conflictos en la repartición de los puestos de trabajo y de las posiciones dentro de la empresa cooperativa.

Dejando de lado un tanto el nivel de remuneración, hay algunas actividades más atractivas que otras: algunas actividades ofrecen mayor prestigio y más posibilidades y chances futuras, tanto en el aspecto meramente profesional, como social.

La cuestión de la distribución de los puestos de trabajo se soluciona en la empresa capitalista muchas veces, de una manera autoritaria. La dirección reparte los puestos de trabajo de acuerdo a sus criterios y simpatías. Mientras que en la empresa cooperativa, como forma de empresa de tipo democrática, la solución de la ocupación de los puestos de trabajo no es tan sencilla, ya que la incumbencia para tomar tales decisiones no solamente procede del hecho de aportar capital (de ser dueños), sino también del hecho de aportar trabajo en la empresa. Por esta razón es de esperar que surjan conflictos entre los socios trabajadores en cuanto a la repartición de los puestos de trabajo. ¿Como se resolverán tales conflictos? Esta es una cuestión muy compleja y difícil de responder.

Un problema especial se plantea cuando se trata de ocupar puestos de importancia en la empresa cooperativa. Mientras en las empresas privadas al capitalista lo que le interesa es poner al frente hombres eficientes (hecha abstracción de otros aspectos) en la empresa cooperativa, la elección se hará también teniendo en cuenta otros aspectos, incluso meramente emocionales. Es por esto que no es de extrañar el encontrar al frente de estas empresas "buenos" y motivadores directivos pero muchas veces poco dotado de cualidades de conducción empresarial. De ahí que es sumamente conveniente esclarecer a los socios la necesidad de distinguir entre líderes (directivos) y administradores.

Otra anotación es necesaria con respecto a la repartición de puestos de trabajo entre los más calificados de la empresa cooperativa. Al analizar la cuestión de niveles retributivos aviamos supuesto que este grupo tenía interés convergentes; ahora (en cuanto a la repartición de puestos), podemos decir que necesariamente surgirán conflictos entre los miembros. Si distinguimos (nada más para poner en relieve el conflicto) entre los grupos con más formación técnica y grupos con más formación económica, entonces se planteará, por ejemplo la cuestión, ¿cual de estos tipos de personas accederá a los puestos más importantes? Mucho dependerá del tipo de economía en la cual se encuentra enmarcada la empresa cooperativa y del tipo de actividad que realiza la empresa misma. Allí donde el aspecto dominante de la empresa es su aspecto técnico y no hay mayor preocupación por el aspecto de mercadeo, allí, por ejemplo, es muy probable que los técnicos sean los que dominen el panorama; mientras que allí donde el aspecto técnico a llegado a cierta madurez y donde lo que más le interesa a la empresa es vender su producto, allí es probable que los administradores de la empresa, con especialización en mercadotecnia, tendrán mayor posibilidades de tomar puestos claves dentro de la empresa.

Estas contradicciones se encuentran presentes en ambas organizaciones (CCT y UTR) y constituyen uno de los núcleos más complejos a la hora de hacer avanzar a estas organizaciones.

Conflictos acerca de la repartición de los resultados de gestión.

En una empresa cooperativa o en cualquier otra, no solamente es posible, sino muchas veces necesario, un diferente aporte de capital por parte de sus miembros. Esto sobre todo, porque no todos los socios están en posibilidad de hacerlo, ni tienen la misma voluntad de aportar con medios de capital o financieros a su empresa. La empresa cooperativa necesita mucho capital para invertir, de tal modo que pueda concurrir en igualdad de condiciones con otras que trabajan en el mismo sector.

Pero una **diferente aportación de capital**, así como habíamos visto con la división

del trabajo, por más necesaria que sea, **trae consigo nuevos problemas**. En efecto, es posible que surjan conflictos entre otros miembros con respecto a la repartición de los resultados de gestión.

Como hemos dicho anteriormente, la empresa cooperativa, en general, necesitará más capital de lo que el socio normal puede aportar a ella.

Es por esto que para recibir capital adicional, es necesario pensar en incentivos, también a la aportación de capital. Esto se obtendrá, por lo general, dando intereses y/o por lo menos dividendos al capital adicional. Pero si estos intereses (por lo menos al capital adicional) son necesarios, entonces se planteará la pregunta de, cómo ha de configurarse la repartición de los resultados de gestión con respecto al capital y al trabajo.

Relación directa entre retribución salarial y creación de excedentes en la empresa cooperativa.

El miembro de la empresa cooperativa no solamente está interesado en conseguir un saldo positivo entre las ventajas y desventajas que le proporciona la cooperación, sino también en aumentar ese saldo o por lo menos, conservarlo durante el correr del tiempo.

Ahora bien, si analizamos correctamente ese saldo, veremos que consta no solamente de la retribución por concepto de trabajo, sino también de los dividendos por el capital aportado, así como por una cantidad de una eventual repartición de excedentes. Pues bien, para la decisión de permanecer o no dentro de la cooperación (si solamente tomamos en cuenta los incentivos monetarios) es determinante, dadas determinadas aportaciones de trabajo y capital, el nivel total de los incentivos monetarios. Si ese nivel total es mayor que en otras alternativas, el socio se quedará dentro de la empresa cooperativa; de lo contrario, no.

Ahora bien, cada uno de los miembros de la empresa no solamente tendrá diferentes apreciaciones, sino también diferentes preferencias referentes a las partidas de las cuales constan sus ingresos. Aquellos que solamente han pagado muy poco capital a la empresa, tratarán que la suma de retribuciones por concepto de trabajo, sea lo mas alta posibles, o si existen excedentes, estos se repartan principalmente por concepto de aportaciones de trabajo.

Mientras que otros, los que ha aportado más capital a la empresa, tratarán ciertamente que se retribuya adecuadamente a la aportación de trabajo, pero sin embargo buscarán que la repartición de excedentes se haga en lo posible, según la aportación de capital. Así pues, según los intereses de los miembros, surgirán conflictos.

Por lo que se puede apreciar, hay pues una relación directa entre el nivel de retribuciones y la formación de excedentes y que estos, en la empresa cooperativa, pueden ser configurados de distinta manera, según los intereses de los grupos de ella.

En la **empresa de tipo capitalista los salarios de sus trabajadores** representan para la empresa sumas que aquella debe pagar; **significan costos**. Es por esto que los dueños de la empresa tratarán de que los salarios sean los más bajos posibles o por lo menos de que no suban. En efecto, apenas se establecen tarifas salariales entre dueños de la empresa y trabajadores, los salarios significan costos que disminuyen ganancias de los aportadores de capital, dueños de la empresa. Mientras que en una empresa cooperativa **menores salarios significan mayores excedentes, que podrían ser repartidos a los trabajadores** miembros de ella. Solamente cuando estos salarios son demasiados altos, perjudicarán a aquellos aportadores de capital adicional, ya que estos podrían percibir dividendos o intereses por estas aportaciones adicionales de capital.

De las consideraciones anteriores se deduce que **entre la retribución por concepto de trabajo y la formación de resultados de gestión hay una conexión**

íntima, en última de tal manera que la elevación de la una significaría la disminución de la otra y viceversa.

Pues bien, esto no sería problemático si todos los miembros aportarían la misma cantidad de capital. Puesto que, al final de cuentas, cada uno de ellos sería retribuido, en última instancia, según las aportaciones de trabajo.

La compensación a la aportación de capital en la empresa cooperativa

En primer lugar, hay que establecer claramente, que una compensación al capital aportado no puede realizarse durante el período de la gestión misma; como sucede en la compensación al trabajo aportado, que normalmente se hace semanal o mensualmente. Esto se debe a muchas razones, de las cuales valga anotar solamente una. El carácter de garantía con respecto a riesgos que tiene el capital en la empresa, exige una compensación, después de haberse cubierto con todas las deudas que deberían pagarse durante la gestión. En consecuencia, mientras que en la empresa capitalista todos los resultados netos de la gestión se reparten según el capital aportado, parecen haber razones para repartir los resultados de otra manera en la empresa cooperativa. Sobre esta cuestión vamos a detenernos un momento en lo que sigue.

Sobre la cuestión de la repartición de los resultados de la gestión, según capital y trabajo.

Ya que en la empresa cooperativa los miembros aportan tanto capital como trabajo, se plantea la pregunta, si los resultados obtenidos de una gestión no se deberían asignar también según las aportaciones de estos dos factores.

Si bien esta cuestión se podría contestar (y para esto tenemos varios ejemplos en la historia) desde puntos de vista doctrinarios, sin embargo creemos que debe ser contestado sobre todo desde puntos de vista pragmáticos y de funcionamiento de la empresa misma; sin necesidad de descuidar evidentemente el carácter humanista de la empresa cooperativa, que postula, en general, que los resultados de la gestión deberían repartirse también según las aportaciones de trabajo. Por esta razón queremos formular algunos casos, en los cuales se vean las ventajas y desventajas de distintas alternativas de repartición de los resultados de gestión para la empresa autogestionaria.

Por lo pronto consideramos tres casos extremos.

1°. Caso: repartición de resultados de gestión exclusivamente según el capital aportado a la empresa cooperativa. En este caso a cada uno de los miembros se les reparte los resultados de gestión, según la cantidad de capital aportado a la empresa: la repartición de resultados de gestión sería relativamente fácil, igual que en la empresa de tipo capitalista. En efecto, la homogeneidad métrica que existe entre cantidades, por una parte de capital aportado y por otra parte de resultados repartidos, no puede provocar conflictos, ya que **la repartición se haría proporcionalmente**. Si bien esta podría ser una solución adecuada en la empresa de tipo capitalista, sin embargo en la empresa autogestionaria esta solución provocaría ciertamente conflictos. En efecto, como lo habíamos dicho anteriormente, habrá miembros que no están en capacidad de pagar más capital que otros, o simplemente no lo quieren por alguna razón. Estos miembros tratarán precisamente de que las remuneraciones al trabajo aportado sean lo más altas, de tal manera que, en lo posibles, no hayan resultados positivos de gestión ha repartirse por concepto de capital. Mientras que los que han aportado más capital y por ello estarán más interesados en su compensación, tratarán de obrar a la inversa. Aquí se plantea pues nuevamente **el problema de la posibilidad de una discriminación o explotación de un grupo con otro**; lo que sería tanto más desastroso para la cooperación, en cuanto que un grupo pueda ser,

por distintas razones, más fuerte que el otro.

2°. Caso: repartición de los resultados de gestión exclusivamente según la aportación de trabajo. En este caso se presentan análogas dificultades de repartición de los resultados de gestión que con respecto a la redistribución salarial de actividades heterogéneas. Enfocaremos nuestra atención al señalar una desventaja de esta forma de repartición. En efecto, como ya lo habíamos dicho anteriormente, **una repartición exclusivamente según la aportación de trabajo no permitiría incentivar aportaciones adicionales de capital**, que la empresa cooperativa, como otras, urgentemente necesita para inversiones, de tal manera de estar a la altura de las otras empresas concurrentes.

3°. Caso: repartición de resultados, de gestión, exclusivamente según el principio (per capita). Esta forma de repartición tiene un efecto nivelador entre los miembros de la empresa cooperativa. En efecto, aquellos miembros que aportan menos capital o menos trabajo a la empresa reciben la misma cantidad de resultados de gestión (excedentes), que aquellos que han aportado más trabajo y/o más capital. Pero esta forma de repartición de resultados tiene también efectos negativos. En efecto, **no incentivaría de ninguna mane a aportar más capital** de lo que incondicionalmente sea necesario para pertenecer a la empresa cooperativa e igualmente tendría como **efecto negativo el no incentivar a una mayor y mejor aportación de trabajo**. A largo plazo esta forma exclusiva de repartición tendría como consecuencia la salida de socios más calificados y de los socios provistos de mayor capital; lo cual **conduciría a un empobrecimiento tanto de capital humano como financiero de la empresa cooperativa**.

Los tres casos extremos nos muestran claramente que la repartición de resultados de gestión, según criterios exclusivos, si bien son relativamente fáciles de emplearse, sin embargo lleva consigo secuelas negativas que, por lo menos a la larga, harán peligrar el funcionamiento de la empresa cooperativa. Parece pues, lo más conveniente para organizar la repartición de los resultados de gestión sea **una combinación de criterios**. De las circunstancias concretas, en las que se encuentra una empresa cooperativa, ha de depender el empleo de criterios. De todas maneras, parece incondicionalmente necesario el que también el capital adicional a las aportaciones necesariamente hechas para pertenecer a la empresa, tenga una compensación, un incentivo.

Ahora bien, ¿Cómo se organiza concretamente la repartición de excedentes, tomando en cuenta la aportación de capital, la aportación de trabajo y el criterio per cápita? Esto depende (como lo habíamos dicho) de las condiciones concretas en las que se encuentra la empresa cooperativa.

Estas contradicciones se encuentran presentes en ambas organizaciones (CCT y UTR) y constituyen uno de los núcleos más complejos a la hora de hacer avanzar a estas organizaciones.

Conflictos concernientes a la distribución de excedentes acumulados de gestión.

Hasta ahora se ha discutido la cuestión de la clave de distribución retribucional entre los factores de producción de la empresa cooperativa, así como de la repartición de los resultados positivos (excedentes) de gestión. Pero todavía no se ha hablado de una cuestión que antecede (lógica y muchas veces también temporalmente a las tratadas) como la cuestión de, como dividir los excedentes acumulados en la gestión: si acaso retenerlos todos en reserva o distribuirlos a los miembros (sea por concepto de aportación de capital, trabajo o incluso per cápita). Esta cuestión también es de suma importancia, puesto que, de no encontrarse soluciones adecuadas, pueden surgir conflictos que podrían destruir el equilibrio de intereses dentro de la empresa autogestionaria.

La cuestión del destino de los excedentes: fondos de reserva a utilidades a repartirse.

La cuestión de la determinación, en que proporción los excedentes, obtenidos durante la gestión, deberían ser retenidos en la empresa y en que proporción deberían repartirse entre los miembros, es una cuestión muy importante. En efecto, por una parte es necesario la retención de **fondos de reservas** para una mayor capitalización de la empresa, de tal manera que ésta sea competitiva dentro de su sector; pero, por otra parte, es necesario destinar **una parte de los excedentes a la repartición de beneficios**, justamente para que los socios-miembros estén contentos con su empresa e incluso puedan invertir más en ella.

Ahora bien, un tal caso es muy difícil de encontrar, ya que más bien han de prevalecer los casos en los cuales los socios tengan distintas preferencias de intereses. Si quisiéramos esquematizar rápidamente los distintos intereses dentro de la empresa cooperativa con respecto al punto que tratamos, podemos distinguir por una parte a los miembros que no tienen mayor interés de inversiones posteriores y consiguientemente no están interesados en que los excedentes sean destinados a un fondo de reserva. A esta clase de miembros, podríamos asignar aquéllos socios con una edad avanzada, que no aprovecharían mucho de las inversiones a realizarse y también a aquellos miembros que verían mejores chances de invertirán otra parte. Mientras que por otro lado estarán aquellos miembros, que esperan buenas ventajas de ulteriores inversiones, hechas precisamente con las reservas acumuladas de los excedentes. A esta clase de miembros habría que sumar los socios jóvenes y los socios que tendrían problemas de hacer inversiones con mayor rentabilidad en otra parte.

La cuestión del plazo de retención de reservas acumuladas.

El problema es muy complejo y amplio, pero vamos a tratar de abordarlo, ya que es un problema central y de importancia.

Comencemos con la cuestión de los destinos de los excedentes y su relación con el tamaño de la empresa cooperativa. En el tipo de **la empresa cooperativa de pequeño grupo**, muy posiblemente no surgirán conflictos con respecto al problema del que hablamos. En efecto, los intereses de los miembros en este tipo de empresa cooperativa de pequeño grupo, muy posiblemente no surgirán conflictos con respecto al problema del que hablamos. En efecto, los intereses de los miembros en este tipo de empresa cooperativa seguramente no divergirán grandemente y es de esperarse que en tal tipo de empresa cooperativa cada uno de los miembros ha de tener una asignación individual con respecto a lo capitalizado (con respecto a los excedentes acumulados) dentro de la empresa. Además, como **los miembros de este tipo de empresa tienen, en general, influencia inmediata sobre las decisiones de inversión a hacerse con tales reservas**, no habrá esa especie de temor de dejar, en manos de terceros, decisiones concernientes a sumas acumuladas con el trabajo personal. Incluso pueden organizarse formas de compensación entre miembros, y la misma organización de la compensación no ha de ser compleja, ni costosa. Por lo que no han de esperarse mayores conflictos y, si los hay, éstos han de ser regulados más o menos fácilmente.

Sin embargo en **la empresa cooperativa con un grupo grande** de socios la situación parece ser un poco diferente. En efecto, con respecto a **la determinación y destino de los excedentes la gerencia juega un rol capital y decisivo**. Las cosas no son tan fáciles de predecir. En efecto, aquí no solamente juegan un rol los **dos grupos**, a saber, **el uno que no quiere invertir mayormente y el otro que sí**; sino también **el grupo de gerencia**, que quisiera que los excedentes acumulados y retenidos en la empresa se atesoren al más largo plazo posible. Así pues, si bien hay

una cierta convergencia de intereses entre el grupo que quisiera retener una mayor proporción de excedentes para inversiones dentro de la empresa y la gerencia, sin embargo habrá también divergencias entre estos dos últimos. Habrá una convergencia de intereses con respecto a la mayor proporción de excedentes a invertirse dentro de la empresa, pero no con respecto a los plazos. En efecto, la gerencia ha de querer más bien maximizar el tiempo de retención de reservas acumuladas dentro de la empresa; mientras que los miembros estarán más bien interesados por una repartición de excedentes acumulados, a más tardar a mediano plazo, a saber, cuando sus intereses vayan, con el tiempo, acercándose a aquellos del primer grupo. Vemos pues que, a corto plazo, podría haber una coalición de intereses entre el segundo grupo de miembros y la gerencia respecto al primer grupo; sin embargo a largo plazo, en cuanto a la repartición de excedentes acumulados en la empresa, habrá más bien la tendencia a una convergencia de intereses entre todos los miembros en contra de la gerencia.

La cuestión de la asignación individual de los excedentes retenidos.

En lo que antecede hemos tratado acerca del destino y determinación de excedentes: ya sea de su **retención como fondos de reserva**, ya sea de su **repartición como dividendos** a los miembros de la empresa cooperativa. Sin embargo, no se ha preguntado todavía que destino deberían tener **las reservas retenidas para la capitalización de la empresa**. Evidentemente hay una conexión interna entre las dos cuestiones; sin embargo, por motivos de análisis, es necesario tratarlas separadamente. Suponemos que existe una proporción determinada de excedentes destinados a las reservas y nos preguntamos como debería considerarse este capital, en vista a una adecuada organización de la **participación de los miembros en la capitalización de la empresa cooperativa**. Esa proporción determinada a la capitalización puede ser considerada o bien como **capital colectivo** (sin asignación individual a los miembros) o como capital que si bien se pone como un todo al servicio de la empresa, sin embargo podría ser **asignado individualmente a los miembros**.

Si partimos de los intereses de los miembros, se podría esperar una inclinación de parte de ellos hacia una asignación individual de las reservas atesoradas dentro de la empresa cooperativa. En tal caso, al salir un miembro de la empresa, no solo debería hacerse la devolución de las **aportaciones nominales** (certificados de aportación) del miembro, sino también una paga adicional concerniente a la participación que el miembro ha tenido en **las reservas y en la capitalización misma de la empresa**. Ahora, en la realidad ocurre que en las empresas cooperativa (ya sea en forma de cooperativas de producción o en otras formas) muchas veces, no existe una asignación individual de las reservas atesoradas en la empresa, ni mucho menos en su capitalización. No obstante, creemos que es conveniente discutir la cuestión de la asignación individual de las reservas acumuladas en la empresa cooperativa.

Ahora bien, una acumulación de capitales es mas fácil por medio de excedentes retenidos y que no pueden repartirse entre los miembros, que por otras maneras.

En efecto, si ese **capital social acumulado no es repartible**, entonces la gerencia tiene mayores posibilidades de disponer sobre el; mientras que en el caso en que las reservas acumuladas se asignaran individualmente a los socios, la gerencia tendría mucho mas dificultad de trabajar con ellas.

A nuestro modo de ver, la teoría y la practica de las cooperativas, han puesto demasiado acento sobre el fomento de sus miembros a través de ingresos mayores, mas bien que a través de la seguridad social que se le ofrecería a estos, justamente a través de la asignación individual de recursos mantenidos dentro de la empresa por medio de la retención de reservas. Se ha insistido pues mucho sobre el fenómeno de los socios a corto plazo, a través de mayores ingresos, en detrimento de un fomento a

largo plazo, a través de la asignación individual de lo capitalizado en la empresa. Esta política, hasta ahora practicada y poco cuestionada por la teoría, nos lleva comprender el hecho de que hoy día nos encontramos en muchos lugares, con grandes unidades empresariales del tipo de las cooperativas de servicios cuyo capital acumulado, de hecho, no les pertenece a los socios.

La pregunta es pues, si una tal **asignación individual podría poner en peligro la existencia de una empresa cooperativa, o si incluso podría fomentarla**. No podemos abordar esta pregunta con detalle; sin embargo trataremos de contribuir, en lo posible, a la discusión con algunas anotaciones. Pensamos que la existencia y la capacidad de competir en la empresa cooperativa con respecto a otras, no esta puesta en peligro con la asignación individual de las reservas acumuladas en ella. Si bien es posible que puede haber una cierta huida de capitales a causa de la salida de los miembros, ya sea voluntariamente o ya sea por fuerza mayor (como por muerte o vejez), sin embargo a través de reglas institucionales se puede impedir esto de una manera adecuada. Por ejemplo, se puede establecer que los capitales asignados individualmente, solamente pueden retirarse de la empresa, después de un largo plazo, muy bien definido. También se puede fijar y establecer que tales capitales no puedan ser transferidos a terceras personas, fuera de los miembros; tales capitales entonces deberían venderse a nuevos miembros o a los antiguos.

Repartición de la responsabilidad de riesgos en caso de pérdidas.

En lo que antecede nos hemos ocupado de la distribución de los resultados positivos de gestión, o sea de los excedentes. Hemos abstraído conscientemente de caso de resultados negativos o pérdidas, para el análisis correspondiente. Ahora, en cambio, vamos a dirigir nuestra atención justamente a los resultados negativos de gestión y estudiar las alternativas de su distribución entre los miembros. **En empresa de tipo capitalista** la distribución de esas garantías en caso de perdidas es simple y precisa, ya que cada uno de los miembros carga con todas las responsabilidades (en el caso de compañías con responsabilidad ilimitada) o con una responsabilidad proporcional y limitada al capital aportado (como en el caso de la empresas de responsabilidad limitada). En este ultimo caso, cada uno de los capitalitas responde con respecto a terceros proporcionalmente según el capital aportado a la compañía; si bien se pueden concebir y practicar algunas reglamentaciones especiales, sin embargo en general hay una estricta proporcionalidad entre el capital aportado, la distribución de excedentes, la repartición de la garantía en caso de perdidas, así como también en los votos para tomar decisiones. En la empresa cooperativa, en cambio, no parecen haber razones de peso para establecer una proporcionalidad entre estas variables.

Aquí, trataremos pues de hacer un análisis parcial con respecto al problema de distribución de responsabilidades entre los miembros en caso de perdidas. En especial nos interesa preguntar, si la garantía o responsabilidad a repartirse entre los socios debería estar reducida a una responsabilidad con el capital aportado o si esta responsabilidad debería ser limitada o no por ciertos criterios.

Partimos de la reflexión que la responsabilidad en caso de perdidas debe estar repartida entre los miembros de la empresa cooperativa. No solamente porque estos tienen derecho a aprovechar de los excedentes, sino también porque es muy saludable que los miembros como empresarios – trabajadores de ella, respondan plenamente ante terceros y así tengan un mayor sentido de responsabilidad sobre las decisiones a tomarse. Partiendo de esta premisa, pasemos a discutir cual seria la clave adecuada de repartición de responsabilidades dentro de la empresa cooperativa.

¿Esta distribución de responsabilidades debe hacerse proporcional según el capital aportado, o debería hacerse con algún otro criterio más equitativo?

Si la repartición de responsabilidades en caso de perdida puede hacerse

únicamente según la aportación de capital, ¿Que pasaría en el caso de que el capital aportado por todos los socios de la empresa no fuera igual?

Como hemos visto antes, si son necesarias aportaciones adicionales de capital a la empresa, es también necesario buscar normas adecuadas de organización de la responsabilidad por parte del capital; de tal manera que no se desincentive su aportación. De otra manera el socio en lugar de aportar mayores capitales a su empresa, tratará de invertirlos en otros sitios. Creemos que una buena forma de responsabilidad que no desincentive la aportación de capitales adicionales a la empresa cooperativa, es justamente la limitación de la responsabilidad a un criterio de proporcionalidad.

La importancia de la repartición de incentivos no monetarios en la empresa cooperativa.

En el análisis empleado hasta ahora hemos considerado solamente la existencia de incentivos monetarios abstracción hecha de los incentivos no monetarios. Pero también estos últimos son de importancia para establecer el equilibrio de las ventajas y desventajas de derechos y obligaciones dentro del cuadro general de intereses de los miembros en la empresa cooperativa. En efecto, para decidir si va a entrar o permanecer dentro de la cooperación el socio – trabajador necesariamente tiene que hacer un recuento y sopesar todas las ventajas y desventajas, de tipo monetario y no monetario, que le ofrece la empresa cooperativa. El tiene que hacer necesariamente un balance y eventualmente hacer compensaciones entre una y otra clase de incentivos.

Sin querer ser completos en la exposición, vamos a exponer en lo que sigue los más importantes incentivos, que juegan un rol muy importante para la pertenencia y permanencia en la cooperación.

Chances de ascenso, sobre todo profesional.

Ya que las chances de ascenso no solamente comportan ventajas financieras en forma de un mejor pago, sino que también comportan ventajas de tipo no monetario, estos juegan un rol muy importante para todo trabajador y consiguientemente para un trabajador miembro de una empresa cooperativa. Por eso los miembros normalmente tratarán de encuadrar este aspecto en su término de decisión; cuando se trate de una decisión de entrada o permanencia dentro de la cooperativa. El tratará de hacer una proyección en el futuro y ver sus chances de ascenso dentro de la empresa. Pero ya que **los ascensos**, ligados sobre todo a un mejor prestigio y poder, son limitados en número, entonces es de esperar que tengan lugar **conflictos alrededor de ellos**. Como lo hemos visto anteriormente, esta suerte de conflictos no son del todo neutralizables; pero si pueden solucionarse más fácilmente cuando hay un crecimiento rápido de la empresa misma.

De ahí que la importancia de la empresa ofrezca chances de ascensos a sus miembros. Aquí es necesario sobre todo recalcar que la empresa cooperativa parece estar posibilitada, sobre todo a **repartir responsabilidades dentro de sus miembros**; responsabilidades, que si bien pueden ser muchas veces de menor significación, sin embargo **no son de menor importancia en la apreciación de muchas personas, sobre todo de los socios trabajadores** de la empresa cooperativa.

Es evidente que para tomar tales responsabilidades es necesaria una **capacitación**, por ejemplo, por medio de cursos y seminarios; para esto es necesario que se tome conciencia de que la empresa cooperativa invertiría bien si gasta más medios económicos en su capital humano. Evidentemente podríamos plantearnos algunas posibilidades de **conflictos con respecto** a las decisiones de quienes van a ser **los beneficiarios de tales medidas de capacitación**. Sin embargo estos conflictos parecen ser solucionables en la medida en que se haga una planificación de

capacitación de todos los miembros de la empresa.

Retomando el análisis de la organización de productores (CCT), se puede observar que cierto grupo que ha integrado lugares de jerarquía y dedición en la organización, han conseguido otras actividades rentadas (en el estado), además de las realizadas para su organización, a partir de la investidura que esos cargos le han otorgado. Asimismo, se observa gran interés de parte de otros socios para ocupar dichos cargos, como así también, un especial interés por parte de agentes externos de (otras organizaciones, el estado, etc.) de ocupar o influir en la determinación de ciertas personas en determinados cargos.

Otros incentivos no – monetarios

Pero hay otros incentivos de tipo no-monetarios, que tienen una conexión no inmediata con la situación de ser miembros- trabajadores de la empresa autogestionaria. Entre estos se encuentran, sobre todo el contentamiento con el trabajo, el mismo lugar de trabajo o lo que comúnmente se llama “el clima de la empresa”; a este tipo de incentivo pertenecen también **la valoración del trabajo cooperativo, con respecto al no cooperativo**. Pero no solamente estos incentivos no-económicos juegan un rol importante cuando se trata de juzgar la atractividad de la permanencia en la empresa cooperativa, sino que hay otros también muy importantes, que no tienen que ver tan directamente con el trabajo mismo, como son la provisión de **otros servicios como, de escuelas, de almacenes, de cajas de prestamos y previsión social, fondos rotatorios, provisión de semillas locales, etc.**, por parte de la empresa cooperativa. Es verdad que estos incentivos no son totalmente específicos de la empresa cooperativa, puesto que también son usados por otras empresas de tipo mas bien capitalista, sin embargo no esta demasiado subrayar que muchas veces incluso juegan un rol decisivo cuando se trata de hacer una empresa cooperativa mas atractiva que las otras.

Estos y otros incentivos pueden ser utilizados por la empresa cooperativa para hacer más atractiva la permanencia de los socios en ellas. Incluso la multiplicidad y variedad de tales incentivos puede permitir a la dirección de la empresa el utilizarlos de tal manera que los miembros se sientan más ligados a ella.

Diferentes posibilidades de utilización de incentivos no monetarios.

Si bien es posible **crear y complementar un equilibrio de intereses** entre los miembros por medio de la utilización de incentivos no monetarios, sin embargo **también se pueden cimentar discriminaciones y la explotación**, justamente por la utilización de estos incentivos dentro de la empresa cooperativa.

Por una parte, pueden ser utilizados para que la empresa cooperativa sea mas atractiva con respecto a otras, para evitar que haya huidas y cambios innecesarios de miembros. Pero por otra parte pueden ser utilizados, como dijimos antes, para cimentar situaciones, de discriminación y explotación de algunos miembros.

La influencia de intereses de grupo y de la gerencia en la política retribucional y distribucional.

En la política de poder de los distintos sujetos económicos juega un rol muy importante la cuestión de distribución de los diferentes incentivos y de las contribuciones que tienen lugar dentro de la empresa cooperativa. En el correr del análisis hemos distinguido dos diferentes tipos de grupos de miembros, a saber, entre **los más calificados y más dotados de medios económicos**, por una parte, y **los menos calificados y los más pobres**, por otra. Incluso hemos formulado la hipótesis de que el primer grupo de socios (por su mejor y mayor información, su mayor capacidad y calificación, y así mismo por sus mayores posibilidades y chances de

conseguir otros trabajos) trataran de volcar, y muchas veces lo conseguirán, la balanza de incentivos a su favor.

En el conflicto distribucional de capital y trabajo, la gerencia estará a favor de mayores incentivos económicos con respecto al capital; pero también por el lado de la retribución salarial, pueden contarse con que la gerencia estará al lado de los mejor calificados (y en general dotados de mayores medios económicos). En efecto, si los miembros mejor y más calificados de las empresas recibieran buenos salarios, entonces a la gerencia les será más fácil exigir mayores niveles de sueldo gerenciales.

A nuestro modo de ver, mucho depende de la capacidad de organización de estos socios, para hacer frente a eventuales casos de discriminación y explotación por parte de otros grupos.

En consecuencia, si todos estos socios pudieran unirse formando una comunidad de intereses, análogo a lo de los sindicatos en las empresas de tipo capitalista, habría un grupo de presión muy fuerte, que no permitiría abusos dentro de la empresa cooperativa. La experiencia, nos muestra que incluso dentro del seno de otro tipo de empresas se pueden encontrar grupos de presión, sindicatos, que luchan por defender intereses de mayorías y por conquistar ventajas para estas. Evidentemente que la organización de estos grupos no es automática y tienen que llenarse algunas condiciones para que surjan tomándose en cuenta sobre todo los costos de organización.

Problema de toma de decisiones y de mando en las empresas cooperativa: los límites de la autogestión

Ya casi más de un siglo y medio que se esta tratando de buscar posibilidades de participación en los excedentes, sino también en la toma de decisiones dentro de las empresas.

Si bien la cuestión de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa es bastante antigua, sin embargo no por ello ha dejado de ser menos actual. En efecto, esta cuestión se ha discutido y se la discute no solamente dentro del cuadro de la toma de decisiones en la empresa, sino también dentro del cuadro general de la toma de decisiones en la sociedad.

La influencia en la toma de decisiones.

En la empresa o compañías de tipo capitalista los socios dueños de la empresa tienen participación en la **toma de decisiones** a causa y en la medida que han aportado con capital a ellas, mientras que los obreros que trabajan en esta, solamente ejecutan lo decidido por los dueños o delegados para tomar decisiones. **En la empresa cooperativa, sin embargo, los miembros tienen derecho, por el hecho de ser tales, de tomar decisiones y delegarlas.** Este derecho de tener influjo en tales decisiones por el hecho de ser aportador de capital y trabajo, tiene una importancia especial en lo que concierne al incentivo para participar en la empresa cooperativa.

Ahora bien, el ejercicio de la participación en la toma de decisiones, si bien es diferente, sin embargo no deja de ser atractivo. En una empresa cooperativa de grupo pequeño todos los miembros tienen un peso muy grande en la toma de decisiones y esto constituye un atractivo también grande para todas las personas que buscan una realización mas completa de su persona; realización que se traduce sobre todo en una participación responsable en los aspectos mas amplios, cual es el aspecto decisional. En la empresa cooperativa de grupo grande, si bien la capacidad de influencia directo sobre todas las decisiones se aminora (ya que una buena parte de las decisiones son delegadas necesariamente) sin embargo quedan campos, tanto de decisión como de control de la gerencia. Por lo que también en la empresa cooperativa de grupo grande

de socios, es posible conservar el incentivo de la participación responsable de los socios, tanto en decisiones, como sobre todo en el control de la gerencia.

La repartición de votos per capita parece ser pues más conveniente para conservar el equilibrio dentro de la empresa cooperativa y no la búsqueda de otros mecanismos que de decisión.

La necesidad de la toma de decisiones y de mando en la empresa cooperativa.

En la empresa cooperativa (así como en toda empresa) la toma de decisiones y de mando son simplemente **necesarias para el funcionamiento** de ellas. En efecto, a través de las decisiones no solamente se fijan los objetivos de la cooperación, sino también se escogen los medios para llegar a implementar los objetivos fijados. A través del mando, del poder de ejecución, se toman las medidas conducentes a la realización de actividades necesarias para obtener los fines de la cooperación. Ahora bien, en la realidad ambas actividades, **la de toma de decisiones y la de mando, están muy estrechamente unidas**. En efecto, cuando se toman decisiones sobre determinados objetivos a alcanzarse, también se piensan y determinan aquellas personas que deben estar encargadas de la realización de las mismas actividades conducentes a ellos. De ahí pues que tales actividades de resolución y ejecución, estén en general en manos de las así llamados ejecutivos, que tienen la responsabilidad de estas actividades. Pues bien, ¿estas actividades de decisión y ejecución podrán llevarse a cabo eficazmente por todos los miembros o mas bien será necesario delegarlas a terceras personas (gerentes o ejecutivos), responsables ante los miembros?

Pero hay otra suerte de objetos de toma de decisión, que son de importancia y que necesitan de una especial dedicación, a saber, aquellas decisiones de importancia que se toman a lo largo de los períodos de gestión. Decisiones como aquéllas concernientes a los precios de venta, decisiones de inversión, de innovaciones técnicas, incluso las decisiones de compra de insumos, de elección de personal o concernientes a la reacción que se debe tomar con respecto a la pregunta, si éstas pueden ser tomadas por todos los socios miembros de la empresa. Es decir, las decisiones de gran importancia, que acaecen continuamente, al correr del tiempo, dentro de un período determinado de gestión.

Condiciones generales para el ejercicio adecuado de la toma de decisiones y de mando.

En las economías modernas, pero sobre todo en aquellas que crecen a un ritmo acelerado, las empresas cooperativas están sometidas a una intensa competencia, no solamente con sus concurrentes directos, sino también con la así llamada "competencia total" de otros productos y servicios que se ofrecen en el mercado. En estas condiciones las empresas cooperativas no solamente han de cuidar por subsistir, a corto plazo, han de buscar nuevos mercados, han de introducir innovaciones técnicas dentro del proceso de su producción y mercado, han de asegurarse con los insumos necesarios, han de capacitar su personal convenientemente, etc. Todo esto significa una toma de decisiones conveniente, basada en estudio y capacitación continuos. Pero no solamente son necesarias las decisiones en los campos de la compra o la venta o en el de la producción y el financiamiento; sino que también es necesario crear un sistema claro y completo sobre la ejecución de las decisiones dentro de la empresa cooperativa; es necesario crear un aparato de mando con incumbencias claras y responsabilidades precisas. Puesto que, sin un sistema claro de responsabilidades (lo que presupone evidentemente un sistema fluido de canales de información y comunicación para la preparación de decisiones y su ejecución) la cooperativa no podrá funcionar adecuadamente.

Ahora bien, la toma de decisiones así como la creación y funcionamiento de un sistema de ejecución adecuado implican ciertas condiciones para su funcionamiento. Estas condiciones podríamos esquematizarlas fundamentalmente en tres.

En primer lugar es necesario que **las decisiones y las responsabilidades de mando estén en manos de personas calificadas y con mucha experiencia**. Esta condición es simplemente esencial, puesto que los objetivos de decisión y de mando no solamente son variados y difíciles entre sí, sino que con el correr del tiempo, se van ampliando y se complican con la introducción de nuevas técnicas en los diferentes campos de la empresa.

En segundo lugar, **las decisiones de mando deben ser llevadas con cierta celeridad**. En efecto, en el campo empresarial los datos y variables están en continuo cambio, ya sea parcial o ya sea total; cambios que deben ser tenidos en cuenta constantemente, ya que de otra manera podrían tener consecuencias funestas para la empresas cooperativas o no ser aprovechadas correctamente y a tiempo en beneficio de ella.

En tercer lugar, **los costos en la toma de decisiones y de sus sistemas de ejecución no deben ser tan altos**, puesto que de otra manera peligraría la rentabilidad de las empresas cooperativa y se privaría a los socios de beneficios que muy bien podrían ser alcanzados con una mejor organización de las decisiones y su ejecución.

La toma de decisiones, como un reto para el grupo de miembros de la empresa cooperativa.

A lo largo de la historia de la empresa cooperativa, se ha constatado tanto una falta de disciplina, así como la incapacidad de decisión; todo lo cual llevó, ya sea a una anarquía, ya sea a una dictadura dentro de ella.

En este sentido, la falta de disciplina o de objetivos y metas claras, como fenómeno constatado en algunas cooperativas, no es sino la consecuencia lógica de una construcción empresarial, falsa en sus mismos cimientos.

A nuestro modo de entender, la democracia abarca dos formas específicas en cuanto a la forma de decisiones: la así llamada **democracia directa**, donde los socios mismos toman sus decisiones y, la **democracia indirecta**, donde una buena parte de las decisiones son tomadas por órganos, especialmente delegados por los miembros. Ambas formas de democracia existen y funcionan en el mundo real, incluso en el empresarial. Este hecho nos impulsa a indagar en que condiciones funciona una u otra forma de democracia y en que condiciones estas formas de democracia pueden ser ejercidas en la empresa cooperativa.

La discernibilidad de los objetos de decisión en la empresa cooperativa de pequeño grupo.

En este tipo de empresas cooperativa (de pequeño grupo), si bien se ha introducido la división del trabajo, esta no es tan grande como en grandes empresas cooperativas; de tal manera que **cada miembro sabe lo que cada uno de ellos debe hacer y está al corriente de lo que sucede en la empresa**. En efecto, los socios trabajadores ejecutan diversas actividades, que sin embargo no difieren grandemente las unas de las otras. Además, los miembros trabajadores de la empresa cooperativa de grupo pequeño, en general trabajan incluso geográficamente en un mismo lugar, de tal manera que existe un flujo de información continuo y permanente entre los miembros. Por lo que podemos decir pues, que la cercanía de tipo técnico y geográfico entre las actividades entre los miembros socios, permite a cada miembro tener una vista general sobre los acontecimientos que suceden en la empresa y sobre los problemas que surgen en ella. Mas aún, si tomamos en cuenta que en la empresa de

un pequeño número de socios, cada acontecimiento dentro de la empresa toca inmediatamente los intereses de todos y cada uno de ellos, entonces es de esperarse que cada uno de los miembros tenga un interés, no solamente en estar informado de todo, sino también en corregir faltas y de tomar las decisiones correspondientes. Por las razones que anteceden, podemos pues, concluir de que en la empresa autogestionaria compuesta por un pequeño número de socios, éstos tendrán la suficiente información y capacidad de discernimiento para tomar en conjunto, decisiones adecuadas para la buena marcha de su empresa.

La capacidad de tomar decisiones en la empresa cooperativa de pequeño grupo.

Justamente a causa del pequeño número de socios en la empresa cooperativa de este tipo, se puede llenar convenientemente la segunda condición para la toma de decisiones. En efecto, el pequeño grupo de socios permite que los eventuales conflictos que surjan en torno a diferentes decisiones, se regulen por negociaciones, que no tomarán mucho tiempo. En realidad, la cercanía de actividades de los diferentes socios mismos posibilitará que los miembros se comuniquen fácilmente entre sí e intercambien puntos de vista. No negamos que puedan surgir diferencias con respecto a opiniones o incluso con respecto a intereses tocados por decisiones a tomarse, sino que decimos que es de esperarse, que tales dificultades puedan solucionarse en un tiempo relativamente corto. **Diferencias de opiniones en efecto pueden ser discutidas y aclaradas rápidamente**, ya que hay un intercambio grande de informaciones, ya que el proceso de formación de opinión común es mucho más fácil en pequeño grupo que en grande; proceso que será favorecido sobre todo por el hecho de la mencionada cercanía entre los socios. Dificultades con respecto a distintos intereses tocados por la toma de decisiones podrán también ser resueltos más fácilmente, ya que cada uno de los miembros conocerá, por lo menos relativamente, las preferencias de sus ventajas causadas a algunos miembros a través de tales o cuales decisiones, podrán ser compensados más fácilmente dentro de un grupo pequeño de socios.

Costos reducidos en la toma de decisiones en la empresa cooperativa de un grupo pequeño de socios.

Tampoco la toma de decisiones en pequeño grupo provocará demasiados “costos de oportunidad”; en efecto, **no se provocará demasiada pérdida de tiempo**, por ejemplo, ya que las asambleas podrán realizarse inmediatamente antes o después del trabajo y tampoco tienen que ser demasiadas en cantidad o tienen que ocupar necesariamente mucho tiempo. Esto porque no todas las decisiones necesitan tomarse con la totalidad de los votos o con una mayoría absoluta, ya que muchas decisiones podrán descentralizadas y delegadas a algunos miembros o grupos de miembros (comisiones), de tal manera que las asambleas no se vean recargadas con decisiones de poca valía o cuantía. Como decíamos antes, decisiones de poca importancia o decisiones más o menos rutinarias podrían ser delegadas a un personal meramente administrativo; mientras que las decisiones de real y verdadera importancia para la empresa y los miembros, deberán ser tomadas con tranquilidad por las asambleas generales. Por las razones enumeradas, se deduce claramente, que **la toma de decisiones en la empresa cooperativa de pequeño grupo puede ser tomada por el grupo en conjunto sin provocar grandes costos.**

Por lo que podemos concluir tan bien globalmente que en la empresa cooperativa de pequeño grupo no solamente se está en la capacidad de tomar buenas decisiones y tomarlas rápidamente, sino que este modo de tomar decisiones, por todo el grupo en

conjunto, no provocará grandes costos, que vayan en desmedro de la rentabilidad de la empresa misma.

La inaplicabilidad de la democracia directa en la empresa cooperativa de grupo grande de socios.

A excepción de algunos casos en los cuales una pequeña empresa puede funcionar con ventajas de costos, la regla será que la mayoría de las empresas cooperativa tienen que crecer en sus volúmenes de producción y/o operaciones, para aprovechar todas las ventajas económicas de la producción o transacción en escala. Con este crecimiento naturalmente aumentará el número de socios de la empresa cooperativa (pues estamos trabajando bajo la premisa de que en la empresa cooperativa solamente hay socios trabajadores) pero con el crecimiento de los miembros, surgirán también problemas con respecto a la organización de la toma de decisiones.

Ante el dilema de crecer mas y obtener ventajas de tipo económico o no crecer mas en numero de socios y ejercer la democracia directa, muchas empresa cooperativa se decidirán por obtener ventajas económicas y prescindir de la democracia directa, buscando formas de tomas de decisiones, que les permitan una participación o, por lo menos **un control sobre las decisiones delegadas**. Por esta razón, estamos convencidos pues que las empresas cooperativas con un número grande de socios son más relevantes las democracias indirectas. De hecho, será necesario buscar soluciones sobre los modos y maneras en que la toma de decisiones sean hechas en una empresa cooperativa con un grupo grande de socios, de tal manera que éstas sean tomadas con la debida calificación y rapidez y sin provocar demasiados costos (a fin de que no se mermen las ventajas de la cooperación y la rentabilidad de la empresa cooperativa).

De decisiones por unanimidad a decisiones por mayoría.

Las de decisiones de la empresa cooperativa, como en otras organizaciones de tipo democrático, pueden tomarse o por unanimidad o por mayoría de votos (si bien lo ideal sería llegar a la unanimidad por consenso). Ahora bien, decisiones por unanimidad no solamente en general son impracticables, sino que provocan muchos y altos costos, los que en diversas circunstancias podrían superar las ventajas mismas de la cooperación.

Si bien es cierto que por una parte el derecho a veto o abstención custodia al máximo los intereses de los individuos, sin embargo este mismo derecho puede llegar a **paralizar la toma de decisiones** y consecuentemente paralizar las actividades de la cooperación misma. Además, el derecho a veto o al disenso u oposición permite e implica una compensación completa de intereses de los miembros, compensación que para realizarse necesita de mucho tiempo. Por fin el derecho de compensación necesariamente conllevará no solamente tiempo, sino también provocará sobre todo "costos de oportunidad". En otras palabras, el derecho a veto o al disenso u oposición en la toma de decisiones, en general, ha de hacer demasiado lento el proceso de decisiones, así como demasiado costosos. Ahora bien, esta **lentitud** y los **altos costos** subirán todavía más, cuando el grupo de socios de la empresa cooperativa aumente. Las consideraciones anteriores nos llevan a las siguientes reflexiones.

Si bien en la empresa cooperativa de pequeño grupo habría la posibilidad de que la toma de decisiones se haga con derecho a veto o al disenso u oposición con una forma de democracia directa; sin embargo, en este tipo de empresa cooperativa de grandes grupos, los altos costos que conlleva el ejercicio del derecho a veto o al disenso u oposición con una forma de democracia directa, hacen impracticable este mecanismo aplicado a todas las decisiones.

En efecto, con un mayor número de socios, los intereses de los miembros han de multiplicarse y sobre todo han de variar más.

Sin embargo en el ejercicio de la toma de decisiones por mayoría hay que diferenciar todavía más. En efecto, hay objetos de decisiones y circunstancias que requerirán un respaldo absoluto o relativo por parte de los socios; por lo que se requerirá una mayoría calificada (o absoluta) o una mayoría relativa (o simple).

De la democracia directa a la democracia indirecta.

El paso de la toma de decisiones por unanimidad a decisiones por mayoría de votos permite tomar decisiones mucho más rápidamente, ya que solo son necesarios **cambios de opinión y negociaciones**, hasta conseguir la mayoría requerida para el tópico de decisiones. Sin embargo, con esto todavía no se ha llegado a un óptimo en la organización de la toma de decisiones. En efecto, si todas las decisiones fueran tomadas por la mayoría de todos los socios esto tendría inconvenientes graves.

Para tomar decisiones importantes son necesarios la calificación adecuada, experiencia, un desempeño especial, así como una ocupación constante con los problemas de la empresa. Todas estas son cualidades y condiciones que en general no se pueden esperar de todos los miembros de una empresa cooperativa de grupo grande. En efecto, no todos tienen el talento y el tiempo para preocuparse completamente y por mucho tiempo de todos los problemas que afectan a la empresa autogestionaria.

Si a pesar de todo esto se ensaya en la empresa autogestionaria con número grande de socios el que la toma de todas las decisiones se haga por todos los socios, tarde o temprano, esta estará condenada al fracaso. En efecto, decisiones a ser tomadas por un grupo grande requieren tanto tiempo, que impediría el necesario dinamismo y rapidez en la toma de decisiones, sobre de todo de tipo empresarial. Esto se vuelve tanto mas peligroso para la empresa, cuanto que en muchas ocasiones son necesarias decisiones rápidas, ya que es imperioso adaptarse a las circunstancias cambiantes (por ejemplo en la formación de precios de venta o en la compra de insumos), y la empresa no puede reaccionar, por lo menos tan rápidamente como sus concurrentes: esta perderá muchas chances o sufrirá muchos percances.

Pero no solamente la lentitud, sino también los grandes costos que provoca la toma de decisiones por mayoría traen consigo tantas desventajas, que es necesario una delegación.

De las consideraciones anteriores se deduce que para tomar decisiones con conocimiento de causa, rápida y dinámicamente y además con bajos costos, es necesario **pasar de la democracia directa a la indirecta**, es necesario delegar la toma de decisiones en las empresas cooperativa de un grupo grande; de lo contrario estas estarán, tarde o temprano condenadas al fracaso. Esto no solamente significa que todas las decisiones deben ser tomadas necesariamente por órganos especializados de decisión de la empresa cooperativa; sino que la mayoría de las decisiones han de ser delegadas a este organismo quedando solamente las mas importantes y trascendentales y las que necesiten un tratamiento especial, en manos de los miembros quienes decidirán entonces por mayoría.

No basta la delegación de la toma de decisiones.

Las consideraciones anteriores nos han llevado a la necesidad de que la empresa cooperativa de grupo grande, las decisiones sean tomadas, algunas por mayoría y las mas por organismos delegados especialmente para ello (gerencia o directorio). Sin embargo, a pesar de estar convencidos de la necesidad de la delegación, alguno podría querer restringir esta capacidad de decisión o ejecución al mismo; de tal manera que las decisiones tomadas por estos organismos sean sancionados

posteriormente o que sean tomadas dentro de un marco concreto de líneas de acción, esbozadas por los miembros. Sin embargo, ambas cosas no solamente son impracticables, sino incluso no tienen mayor sentido.

Pero al esbozar líneas concretas de acción no solamente no tiene ningún sentido, sino que aun no es posible, puesto que por una parte los directivos y ejecutivos cualificados siempre tenderán a obtener un amplio poder y libertad de acción y por otra parte, tales líneas de acción presuponen predicciones concretas, precisas y seguras sobre el futuro, de tal manera que estas líneas de acción, para ser operables tendrán que adaptarse a las situaciones cambiantes que suceden en el tiempo.

Por lo que podemos concluir que las **líneas de política de acción**, no pueden ser tan concretas, sino que solamente pueden tener el carácter de **un marco amplio**; el que señale los hitos de preferencia que tienen los miembros con respecto a una política general a llevarse en la empresa cooperativa.

Amplios poderes de decisión para la gerencia y directivos.

En efecto, personalidades conscientes de su capacidad, no accederán a la conducción de una empresa cooperativa, si no tienen la necesaria libertad en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones. Por el contrario, si la responsabilidad en la conducción de la empresa cooperativa, estuviera constantemente y al mismo nivel entre la dirección y los socios, este hecho conducirá por una parte, a un permanente rebajamiento de eficiencia de los directivos y ejecutivos y por otra parte, cuando hubiera fracasos llevaría culpar unilateralmente a estos.

Este hecho pues, tendría como consecuencia que gerentes con dinamicidad empresarial, que de otro modo estarían dispuestos a conducir una empresa cooperativa, no se prestaría efectivamente a conducirlas, ya que no encontrarían la suficiente capacidad de decisión y libertad de acción dentro de ellas. Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa cooperativa, no es conveniente que esta restrinja el poder de decisión y las libertades de acción a sus gerentes y directivos. En efecto, si la dirección y la gerencia de la empresa cooperativa no tienen la suficiente **libertad de acción y capacidad como para tomar verdaderamente decisiones empresariales**, entonces ha de esperarse más bien una dirección mediocre y la empresa cooperativa estará condenada al estancamiento.

De esto pues podemos deducir, la necesidad de que los directores y ejecutivos de la empresa autogestionaria reciban una amplia capacidad de decisión y libertad de acción, sobre todo en campos que miran al futuro.

Relativa duración de los organismos delegados.

Las consideraciones anteriores con respecto a la necesidad de dar mayor capacidad de decisión y de libertad de acción a los directivos y ejecutivos de la empresa cooperativa, se conjugan también con **la necesidad de dar a estos organismos una duración, una permanencia** (en estos cargos), relativamente largos, para que estos puedan realizar sus **planes de acción**. Si bien es cierto que **una cierta rotación de personal es necesaria**, sobre todo en cargos directivos; sin embargo una demasiada rotación de éstos irá en detrimento del desarrollo de la empresa cooperativa. Sobre todo los ejecutivos de la empresa cooperativa. Deberían tener un horizonte relativamente largo para realizar programas y planes de acción y para demostrar que han obrado eficazmente; de lo contrario se dedicarán a hacer **una política de muy corto plazo, de manutención en el poder**; sobre todo si se ven constreñidos a ello por los intereses minoritarios de socios o incluso por intereses de mayoría, pero contemplados muy a corto plazo por ellos mismos. Con respecto a los componentes del directorio de la empresa, estos podrán ser combinados frecuentemente, sin embargo teniendo un especial cuidado de contar con una **cierta**

política de continuidad, para lo cual podrá cambiarse en cada período, solamente una parte de ellos. **Estos naturalmente sin detrimento de que los directivos o los ejecutivos de las empresas puedan ser relevados de sus cargos, sobre todo si estos son ineficientes o dañan los intereses de los socios.**

Delegación no significa abdicación de la participación de la toma de decisiones por parte de los socios.

El hecho de que en la empresa cooperativa con un número grande de socios sea necesaria una delegación en la toma de decisiones, **no implica la abdicación** de todo derecho a participación en la toma de decisiones por parte de los miembros. **Más bien es necesaria una continua y constante retroalimentación de la dirección con respecto a los socios.**

En efecto, en la empresa cooperativa la dirección y gerencia ha de necesitar del parecer y opinión de los miembros para tomar decisiones correspondientes, más que en ninguna otra empresa. Los mismos directivos y gerencia estarán interesados en que se tengan en cuenta las opiniones de los socios sobre problemas, que de otro modo, sin consultación de ellos, no habrían sido percibidos o suficientemente encarados.

Pero una delegación con poderes amplios no significa tampoco que en la empresa cooperativa no haya de tener lugar una cierta descentralización de decisiones. A decir verdad, **la descentralización de decisiones esta acorde con la división de trabajo** (la cual debería llevarse a cabo también en el campo de las decisiones) según lo cual, la repartición de la toma de decisiones ha de hacerse según que las personas tengan capacidad de hacerlas. Así será mejor que muchas de las decisiones y responsabilidades se las descentralice a organismos inferiores, dirigidos por personas mas conocedoras dentro de la empresa. La mayor participación y conciencia de tomar decisiones permitirá además una mayor entrega por parte de esas personas, miembros de la empresa cooperativa.

Por último, **una amplia delegación no incluye necesariamente que se deleguen todos los objetivos de decisiones y en todos los campos.** En efecto, hay muchas decisiones que por su propio peso y por el hecho de que se toman una vez al año solo de vez en cuando, son capaces de ser tomadas por mayorías de los miembros e incluso es necesario que estén respaldadas por el voto de la mayoría de ellos. A este campo de decisiones pertenecen la aprobación de los estatutos, la nominación o elección de los directivos (o incluso de los ejecutivos), la determinación de la política general de la empresa, la aprobación de los resultados de gestión, etc. Por lo que podemos concluir que a pesar de la delegación de poderes amplios de decisión y acción a organismos especializados, quedan muchos campos de participación de los miembros en las decisiones y quehaceres de su empresa.

El problema del control a la gerencia en las empresas cooperativas.

Pero ya que la **gerencia** necesariamente ha de estar **investida con poderes amplios de decisión** puede suceder que justamente que por esta amplia libertad de de acción, **ella pueda obrar según sus propios intereses**, descuidando los de los miembros e incluso pueda disminuir su eficiencia a lo largo del tiempo de su mandato. Pero como no se puede regresar a la democracia directa, entonces es necesario buscar caminos para que, conservando la delegación con amplio margen de acción, **se pueda controlar al mismo tiempo a la gerencia y al directorio.**

Necesidad de control a la gerencia.

La democracia indirecta en las empresa autogestionaria no sería problemática, si la

gerencia, a quien se les han delegados poderes de decisión y ejecución, fuera realmente eficiente y obrará solamente en interés de los miembros. Pero si hubiera la posibilidad de que la gerencia no obrara siempre en interés de los miembros, sino también por intereses propios, entonces surgirán necesariamente conflictos de intereses entre los socios y la gerencia. Y ya que no se puede reducir los poderes de decisión y los campos de acción de la gerencia, sin que esto conlleve a una reducción de la efectividad y competitividad de la empresa cooperativa, entonces no queda otra cosa sino **controlar a la gerencia**, eficazmente; control que puede ser llevado a cabo por distintos caminos.

Si esta se comporta de un modo fiduciario, a saber, persiguiendo siempre y como pueda, solamente los intereses de los miembros, entonces es evidente de que no hay necesidad de control, sino a lo más, muy formalmente (es decir, sobre la teneduría de libros y sobre resultados de gestión). En cambio, si ha de preguntarse (realísticamente), que la gerencia también persigue intereses propios, distintos a la de los socios, entonces el control es muy necesario, **para prevenir que los intereses de los socios no sean violados en beneficio de los intereses de la gerencia.**

Pero la situación cambia cuando precisamente al correr del tiempo y al crecer más y más la empresa cooperativa, se ha de pasar necesariamente de una gerencia surgida de los socios, que en muchos casos se ejerce de forma ad honores, a una gerencia profesional contratada. En tal caso la gerencia no ha de provenir necesariamente de los miembros, sino también de otras capas y sectores de la economía.

Resumamos pues, diciendo que están en juego dos hipótesis contrarias sobre el comportamiento de la gerencia en la empresa cooperativa con grupo grande de socios. Por una parte la hipótesis de comportamiento fiduciario, que postula que la gerencia obrará siempre y exclusivamente en interés de los socios (lo cual presupone un sistema de preferencias conocidas, concretas y precisas) y por otra parte la hipótesis de una gerencia con intereses propios, algunos de ellos distintos a la de los socios, (hipótesis que incluye la posibilidad de que la gerencia, cuyos intereses estuvieran en conflicto con los de los socios, podría seguir los intereses propios en detrimento de aquéllos de los socios).

Conflictos de intereses entre los miembros y la gerencia.

Si partimos de la premisa de que la gerencia tiene y persigue intereses diferentes a las de los socios, entonces es de mucha importancia para la investigación de las posibilidades de control, el saber en que campos puede haber conflictos de intereses; es decir, donde la gerencia pudiera perseguir sus propios intereses en detrimento de aquéllos de los miembros. Esto implica que se haga un análisis, tanto de los intereses de los socios como los de la gerencia.

Motivaciones de los miembros.

Podemos partir del supuesto de que los miembros de la empresa cooperativa entran en ella porque están convencidos de que en esta empresa sacarán mayores ventajas que con respecto a otras posibilidades y estarán en condiciones de poder realizarse mejor en la aplicación de sus cualidades de trabajo. A esto corresponden sobre todo la co-participación en el planeamiento del trabajo y de las condiciones de su ejecución.

Pero el hecho de que los miembros de la empresa cooperativa persiguen intereses comunes y convergentes, no significa necesariamente que haya total conformidad de opiniones e intereses entre los socios con respecto a los objetivos o con respecto a los medios para llegar a esos objetivos. En efecto, por ejemplo tratándose del mismo objetivo del aseguramiento del lugar de trabajo para todos los socios, pueden subsistir

sin embargo relaciones de conflictos entre ellos con respecto a determinadas políticas de inversiones, que puedan afectar la inestabilidad laboral, sino a corto o a mediano plazo. Además baste recordar los distintos conflictos entre los socios, referidos anteriormente con respecto al aspecto distribucional. Justamente la existencia de conflictos o posibilidades de conflictos entre los socios debilitará la posición de éstos con respecto a la gerencia.

Motivaciones de la gerencia.

Para identificar algunas motivaciones más importantes de la gerencia es preciso hacer una relación rápida y somera de la posición y situación en la que se encuentra ésta dentro de la empresa cooperativa. **Función de la gerencia es la de dirigir, decidir y ejecutar empresarialmente. Para esto se basarán, en amplios poderes de decisión y amplias libertades de acción.**

Para entrar directamente de lleno a la cuestión, podemos afirmar que la gerencia de la empresa cooperativa perseguirá mejores ingresos, mayor poder y mayor prestigio. Ahora bien, tanto los ingresos, como el prestigio y el poder, están muy íntimamente ligados con el tamaño de la empresa y su desarrollo. En efecto, cuanto mas una empresa se desarrolle, cuanto más esta crezca, cuanto más fortalezca su posición en la competencia y cuanto más se introduzcan innovaciones dentro de ella, tanto más crecerá el prestigio, pero también la posición de poder y el influjo de la gerencia misma.

Por lo que concluiremos que, si la gerencia persigue mayor prestigio, mayor poder, y mayores ingresos, entonces ha de tratar de hacer crecer más y más a su empresa, en este caso la empresa cooperativa. Sin embargo no solamente ha de tratar un mayor y **rápido crecimiento de la empresa**, sino también tratar paralelamente y simultáneamente de que haya una **seguridad en su puesto de trabajo**. En efecto, la seguridad del trabajo parece ser otra de las motivaciones esenciales y fundamentales de la gerencia en todo tipo de empresa. Por lo que la gerencia tendrá la siguiente máxima de acción: **“maximización del crecimiento de la empresa, conservando la seguridad de su posición dentro de ella”**.

Ahora bien, en este marco de trabajo, existen infinidad de posibilidades de crecimiento y de estrategias que pueden ser desarrolladas en la empresa cooperativa.

Sin embargo para el análisis de las posibilidades de control de la gerencia es por lo pronto necesario saber, cuales posibilidades de financiamiento están a su disposición y cuáles de éstas ha de utilizar preferentemente la gerencia para conseguir su objetivo de un crecimiento acelerado de la empresa cooperativa.

De lo que antecede, vemos pues, que un financiamiento ya sea por parte de acreedores como por parte de los socios mismos, es algo difícil y presupone muchas dificultades e incluso molestias a la gerencia. En cambio la posibilidad de un financiamiento interno, sobre todo a través de reservas formadas en la empresa cooperativa, sean estas abiertas o no, ofrece más ventajas a la gerencia, ya que no hay necesidad de compensar este financiamiento con intereses que tengan que pagarse efectivamente y desembolsarse fuera de la empresa misma.

Esto nos conduce a la suposición de que **la gerencia ha de procurar un mayor crecimiento de la empresa cooperativa justamente a través del financiamiento interno**, sobre todo a través de excedentes acumulados (autofinanciamiento) dentro de ella. Por lo que **procurará que las ganancias o utilidades de la empresa sean mucho mayores, ya que esto posibilita una consecuente utilización de estos recursos para reinvertirlos dentro de ella**. De todo esto podemos concluir pues, que la gerencia de la empresa cooperativa ha de perseguir concretamente **la maximización de los excedentes y la minimización de su repartición entre los miembros**, de tal manera que estos sean empleados más bien en el financiamiento de las inversiones para que crezca la empresa.

Necesario control a la gerencia.

Como acabamos de ver, la gerencia estará interesada en que en cada gestión se produzca la mayor cantidad posible de excedentes y que, producidos éstos, no se los reparta entre los miembros o por lo menos se los reparta en la mínima cuantía. Por este motivo, **la gerencia también tratará de que la remuneración por este concepto de aportación de trabajo sea lo mas baja posible; así mismo estará interesada en que los excedentes retenidos como reservas dentro de la empresa sean capitalizados y guardados dentro de ella, sin que los socios tengan la posibilidad de disponer de ellos.** En efecto, una mayor retribución del trabajo, grandes cuotas de repartición de excedentes y una asignación individual de los excedentes retenidos en la empresa, significarían para la gerencia, el que se saquen medios de la empresa cooperativa; medios que de otro modo, podrían ser invertidos en la empresa cooperativa para fomentar su crecimiento. Pero no solamente en los puntos mencionados habrá un conflicto de intereses de los socios y la gerencia, sino también cuando se trate de mejorar las condiciones de trabajo mismo. En efecto, el mejoramiento de las condiciones de trabajo significa naturalmente empleo de recursos, que de otra manera podrían invertirse por ejemplo en más maquinarias, de tal modo que la empresa pueda crecer mucho más rápidamente.

En todos estos casos se deduce que hay una oposición de intereses entre la gerencia y los miembros. Por una parte los socios quisieran mejor retribución al trabajo aportado, una mayor repartición de excedentes y una asignación individual de las reservas retenidas en la empresa, así como una amplia mejora de las condiciones de trabajo; mientras, que por otra parte, la gerencia ha de tener intereses contrarios. Pero no solamente, sino que incluso **en cuanto a intereses convergentes, como en el caso del mantenimiento o aseguramiento de la existencia de la empresa, pueden surgir interpretaciones conflictivas, diversas.** En efecto, muchas veces la gerencia ha de propugnar una fuerte selección de los miembros, de tal manera que la empresa esté en capacidad de competir con las otras, que igualmente realizan una política de selección muy marcada de sus trabajadores; mientras que los socios, muchas veces se resistirán a una tal selección. Este es un campo de conflictos que se nota al pasar revista a las diferentes experiencias tenidas, sobre todo por las cooperativas de producción.

Los campos de conflictos mencionados anteriormente son, “sino evidentes por si mismos”, por lo menos fáciles de comprender, ya que el choque de intereses salta a la vista inmediatamente. Sin embargo hay otros campos donde se pueden herir, por lo menos indirectamente, los intereses de los miembros, por parte de la gerencia. A este campo pertenece sobre todo la poca diligencia y eficiencia que puede mostrar la gerencia en sus funciones de dirección. En efecto, muchas veces podrá suceder que se tomen decisiones erradas con respecto a la capacidad instalada, simplemente por una falta de información o análisis sobre la verdadera demanda efectiva con respecto a los bienes o servicios ofrecidos por la empresa cooperativa. **Malas decisiones a la falta de una política realmente empresarial** irán muchas veces más en desmedro de los intereses de los socios que en los casos anteriormente descritos; de ahí que es necesario pues dar más importancia al control de eficiencia de la gerencia en la conducción de la empresa cooperativa.

Evidentemente que también **es necesario una fiscalización contra posibles malos manejos de la gerencia.** En efecto, estos malos manejos son muy comunes; para prevenir contra esto es necesario implantar una efectiva fiscalización por parte del estado o de instituciones delegadas para este efecto, pudiendo adoptarse medidas adecuadas, como una rígida teneduría de libros de contabilidad, una adecuación de los socios y sus organismos de control, etc.

La importancia y significado del control a la gerencia.

Lo dicho anteriormente nos lleva a considerar la importancia que merece el control a la gerencia por parte de los socios. En efecto, dada la posibilidad y peligro de que se hieran directa o indirectamente los intereses de los socios por parte de la gerencia, **la solución del problema no puede consistir en reducir los campos de acción y decisión de ésta**. Tampoco se puede confiar exclusivamente en mecanismos muy formales de control a la gerencia, por ejemplo por medio de las asambleas generales, las cuales tienen muchas limitaciones para cumplir eficazmente con esta función.

Estamos convencidos de que el control de la gerencia consistiría más bien en que los miembros estén en condiciones, por medio de mecanismos a determinarse, de **persuadir a la gerencia a que realmente respete sus intereses**.

Los puntos señalados anteriormente pueden ocasionar que algunos o todos los miembros de la empresa cooperativa estén descontentos de alguna u otra manera con respecto a su gerencia. Este descontento los puede llevar a **criticar y a protestar contra la gerencia o a abandonar la empresa cooperativa**. Pero no solamente existen estas dos posibilidades de control a la gerencia, sino que se podría tratar de implantar otros mecanismos organizativos que incentiven positivamente o negativamente a la gerencia a obrar en interés de los socios, sobre todo con un mejor rendimiento gerencial.

Crítica y protesta como instrumentos de control a la gerencia

Si bien las formas de **críticas o protestas pueden tener resultados positivos**, especialmente cuando se trata de lesiones de intereses de los socios por parte de la gerencia, sin embargo **existe el peligro** de que tales acciones o reacciones se conviertan rápidamente en **actos de anarquía**, lo que más que llevar a la solución de problemas, pueden llevar a **la negación del principio de autoridad** (necesario para la supervivencia de la organización autogestionaria). En efecto la experiencia nos muestra que ya en los principios de las empresas cooperativa, ha existido siempre el problema de la anarquía; lo que significaba que generalmente se perdía una conducción firme y empresarial, para dar paso a una conducción voluble y según intereses de grupo, según razonamientos de corto plazo y de una política de conservación del puesto de trabajo, más que una política de largo plazo por parte de los socios.

Por lo que antecede, podemos concluir que **es necesario crear canales de expresión de la crítica y de la protesta**, de tal manera que estos no tengan secuelas negativas. Por lo que concierne a la cooperativa, estos canales de expresión prácticamente los constituyen tanto la asamblea de socios, como los **consejos de vigilancia**. Pero esto no significa que toda forma de crítica y protesta informal debe ser necesariamente negativa. Esta forma de crítica y protesta tiene su función e incluso muchas veces puede ser más efectiva que la formal; por lo cual es necesario crear mecanismos, aunque sean sencillos, a través de los cuales estas puedan ser viabilizadas. Así se pueden **crear instrumentos, como buzones de cartas, conversaciones periódicas de grupos con miembros de la gerencia, etc.**

Limitaciones de la crítica y protesta vía asamblea de socios

Una posibilidad de canalizar la crítica y la protesta constituye pues **la asamblea de socios**, donde el descontento por algunas disposiciones de la gerencia puede articularse formalmente. En efecto, la asamblea de socios constituye un foro de expresión de las opiniones e intereses de los miembros y la mismo tiempo un gremio ante el cual **la gerencia esta obligada a dar cuenta de su mandato**. Sin embargo

esta posibilidad de articulación de críticas y protestas es algo restringido, por diversas razones. A causa de esta limitación, es necesario crear vías de expresión de la crítica y la protesta informal.

Crítica y protesta a través de un órgano de control especializado

Como vemos la asamblea de socios tiene limitaciones y solamente puede ser una vía adecuada de articulación de crítica y protesta para determinados tópicos. Cabe entonces preguntarse, si no habrá otra posibilidad de viabilización de la crítica y protesta de los socios con respecto a su gerencia: **una vía menos costosa y al mismo tiempo mas adecuada** en el sentido, de que por su especialización, pueda tener ciertas ventajas, que la gerencia (por su posición dentro de la empresa cooperativa) tiene con respecto a la mayoría de los socios. De hecho en la practica, las empresas cooperativa, han comprendido rápidamente la necesidad y han desglosado y delegado las actividades de control de la gerencia a un organismo ad hoc, llamado consejo de vigilancia. Veamos pues si un organismo de control de la gerencia, delegado por los socios, puede ejercer realmente esta tarea.

Existen ciertas limitaciones y condiciones, que se refieren especialmente a **la calidad y cantidad de miembros que los componen**, así como a los costos que el ejercicio de funciones que este organismo ocasiona.

Bajo estos supuestos, cabe preguntarse, si este organismo de control, formado y surgido de entre los socios, estará en capacidad de ejercer un control eficaz sobre la gerencia.

Bajo condiciones realistas, podemos asentar la afirmación de que nos será muy difícil a un órgano de control, como el mencionado, el descubrir faltas o fallas de la gerencia. A este campo pertenecen, por ejemplo, faltas de decisiones de compra, haciendo gastos innecesarios o pagando precios sobre aquellos del mercado, etc. En efecto, para esto se necesita solamente algo de tiempo y cierta información, y además, **no se necesitan grandes dotes y gran calificación o capacidad para juzgar si la decisión fue mala o buena**. Aparte de que estas condiciones pueden ser mejoradas, si por ejemplo se dictan cursos de formación a los miembros de este organismo de control. Siendo conscientes, sin embargo, de que una posterior calificación de estos miembros es bastante limitada, justamente por los costos tan grandes que ocasionaría **la formación y capacitación de estos socios**, sobre todo si se tiene en cuenta que los miembros han de rotar de estas funciones. En efecto, muchas personas, solo por su honradez y otras cualidades son escogidas para ser miembros de estos organismos de control, no poseen muchas veces sino un mínimo de educación y formación; lo cual no solamente constituye una limitación para su posterior perfeccionamiento, sino provoca demasiados costos a la empresa cooperativa.

Sin embargo, para juzgar problemas de conducción empresarial (fallas realizadas en ellas), muchas veces no ha de bastar una formación común, por lo cual ha de ser necesario que este organismo de control obtenga mejores y mas calificados miembros y, por lo menos, este asesorado por peritos en materia empresarial.

Una posible medida en este sentido, seria por ejemplo, la de adjuntar a este organismo controlador personal perito y calificado, procedente de instituciones allegadas a la empresa cooperativa, como de bancos, organizaciones amigas, de las federaciones a la cual pertenece la empresa cooperativa e incluso de una autoridad estatal. Es cierto que al complementar este órgano de control con personas en cierto sentido extrañas a la empresa, podría darse la posibilidad de una alineación, en el sentido de que el control podría estar en función de otro interés. Si embargo creemos que esta forma de neutralizar este influjo extraño esta en organizar la actividad de este organismo de control, de tal manera que las personas asesoradas arriba mencionadas, tome un papel de exclusivo asesoramiento al organismo de control,

formado por los socios.

Posibilidad de abandonar la empresa sin mayores costos de salida

La salida o abandono de cada uno de los miembros individualmente no ha de representar un instrumento adecuado de control, en el sentido de impulsar a la gerencia a cambiar de actitud. En efecto, **la salida individual de los miembros de la empresa cooperativa no ha de tener la misma eficacia instrumental de control que la que tiene la abstención de prestar servicios de la mayoría de los miembros.**

El miembro de la cooperativa, puede abstenerse de hacer transacciones, sin salirse de su cooperativa y de este modo puede ejercer, como lo hemos dicho, una cierta influencia en el comportamiento y gestión de la gerencia.

En una situación como la descrita, es evidente que la salida de los socios individualmente no puede ser un instrumento de control a la gerencia y es muy difícil que la protesta se lleve a cabo organizada. Esta situación se dará un control, digamos externo, a través de las condiciones y ventajas similares que otras empresas ofrecen, sobre todo en lo que respecta a las retribuciones de trabajo y capital aportados. Es evidente que en estas condiciones **se le exigirá a la gerencia una mínima eficiencia**, ya que de otra manera su gestión no podrá ofrecer, por lo menos iguales incentivos, que los que ofrecen empresas similares: este es el llamado **“control de mercado”**. El control de mercado consiste pues, en el hecho que la competencia de las empresas concurrentes obliga justamente a la gerencia de la empresa cooperativa a que obre eficientemente, ofreciendo incentivos por lo menos iguales a los de otras empresas. La producción de los cuales implica lógicamente un mínimo de eficiencia.

Posibilidad de abandono de la empresa

Si suponemos igual grado de incertidumbre, tanto para las perspectivas de éxito de la crítica o protesta, como para obtener las ventajas de abandono o salida de la empresa, entonces la decisión de articular la crítica y la protesta dependerán fundamentalmente de los posibles costos, que ocasione al socio descontento con su gerencia, su **salida de la empresa cooperativa o su protesta**. El sopesara los costos detenidamente y podrá decidir que alternativas debe tomar. Si planteamos la hipótesis de que los costos derivados del hecho de organizar y realizar la protesta serian, en general, menores a los costos que sobrevendrían a los socios al retirarse de la empresa y buscar nuevas posibilidades de trabajo, entonces ha de esperarse que, por lo menos inicial y tentativamente, los socios se decidirán individualmente por la protesta. Ahora bien, la hipótesis de que los costos de la protesta organizada serian menores a aquellos, provocados por el abandono de la empresa, parece ser mas realista, ya que en general hay una fuerte especialización en las empresas, existen en general fuertes ligamentos de carácter personal (sobre todo con el correr de los años), es mucho mas difícil una adaptación a otros ambientes de trabajo, etc.

Hay peligro, sin embargo, de que este grupo de socios utilice su capacidad de presión, solamente en pro de sus intereses; excluyendo al grupo de los socios menos calificados y con menos medios económicos. En efecto, mientras que en la **protesta individual o de grupo de los socios mas calificados y con mas medios económicos ha de tener un impacto casi seguro y efectivo sobre la gerencia**, de tal manera que esta ha de tener en cuenta sus críticas y protestas; **la capacidad de presión por parte de la crítica y protesta de los socios menos dotados económicamente y menos calificados ha de ser menor, sino insignificante**. La única posibilidad que les queda a estos socios es la de agruparse y defender sus intereses colectivos sin salirse de la empresa.

La presión conjunta de este grupo de socios para tener éxito, ha de articularse

fundamentalmente con **la amenaza de paro de trabajo**. Pero, para que esta sea efectiva. El cual para ser efectivo, tiene que ser bien montado, lo cual a su vez provocara costos, que tienen que ser cargados por los socios.

Vemos pues que **la protesta organizada**, como instrumento de control de la gerencia, en condiciones normales, **ha de tener un efectivo influjo en el comportamiento y acción de la gerencia**, procurando por lo menos condiciones similares a otras empresas análogas, en lo que respecta sobre todo a la retribución del capital y trabajo aportados. Para estos y para el control de la eficiencia de la gerencia, la protesta y la crítica han de ser organizadas convenientemente, sobre todo canalizándoselas adecuadamente, ya sea por asambleas generales o parciales de los socios, ya sea por un organismo especializado de control, etc.

La influencia en la gerencia a través de incentivos organizacionales.

Como decíamos al comienzo. El control de la gerencia es simplemente necesario para que ésta obre en interés de los miembros; y, si acaso surgiera un conflicto de intereses con los suyos propios, **exista un equilibrio de intereses**, de tal manera que se obtenga una conducción ineficiente de la empresa. Ahora bien, de lo que antecede, se deduce que un **control ex post**, si bien puede ser eficaz, sin embargo esta supeditado a ciertas limitaciones: sobre todo en lo que concierne al aspecto distribucional, ya sea de retribución del trabajo, ya sea de retribución de excedentes. De ahí pues, que es también necesario buscar posibilidades de **incentivación ex ante**, de tal manera que la gerencia se vea obligada y estimulada a tener en cuenta estos intereses de los socios y fomentarlos debidamente.

La retribución de la gerencia por su trabajo de conducción podría por ejemplo organizarse de tal manera, que esta tuviera, en parte, (es decir, al lado de una suma fija) **cierta proporcionalidad con el nivel de producción o con el nivel de excedentes**; lo cual incentivaría a la gerencia a obrar eficazmente, es decir en ahorrar en gastos superfluos y a mejorar la productividad de la empresa. Pero si además de esto se organizara la retribución de la gerencia con una cierta participación sobre los excedentes repartidos, había que esperar también que su interés por el crecimiento rápido de la empresa con su necesaria implicación de retener excedentes dentro de ella, no sería tan dominante, que pudiera mellar los intereses actuales de los socios, es decir, aquellos que tienen que ver con un fomento de los socios a través de una mayor distribución por el trabajo y capital aportados, y por excedentes distribuidos. **Evidentemente surgirá cierto peligro, a saber, el que se capitalice demasiado poco la empresa cooperativa; pero estamos convencidos de que justamente a través de una organización adecuada de la participación de la gerencia en la formación de excedentes y en cierto modo en la repartición de ellos, se podría evitar ese peligro.**

Así mismo, **una cierta participación de la gerencia en las pérdidas** de la empresa cooperativa **constituiría un incentivo adicional** para que la gerencia se esfuerce en ser mas eficiente y sobre todo evite riesgos muy peligrosos, exponiendo no solamente los capitales aportados por los socios, sino también – en caso de quiebra de la empresa – el mismo empleo o puesto de trabajo. En efecto, no se ve por que, en caso de pérdidas o incluso quiebras, solamente los socios sean los afectados y no la gerencia. Creemos que ésta también debería estar afectada correspondientemente en tales casos, puesto que ella ha contribuido seguramente a que la empresa llegue a esos resultados.

Otra posibilidad esta en **organizar incentivos de tipo moral**, como distinciones y actos de reconocimiento a una gerencia eficiente y entusiasta; cosas que muchas veces los componentes de ésta apreciaran más que otros alicientes, incluso más que los incentivos materiales. Puesto que esto aumentara su prestigio y contribuirán al realce de su personalidad; motivaciones cuya importancia hemos realizado.

Conclusiones

Los fundadores de las cooperativas esperaban a través de ellas una solución de la “cuestión social”, en especial el subsanar el problema de la desocupación. La fundación de cooperativas fue juzgada por unos como una estrategia revolucionaria, mientras que por otros como una estrategia mas bien de carácter evolutivo dentro del sistema capitalista existente.

Sin embargo, las grandes esperanzas puestas en las cooperativas de no se llegaron a realizar, ya que la mayor parte de las mismas perecieron al poco tiempo de ser fundadas o, si subsistieron y llegaron a tener éxito, se transformaron (en general) en sociedades de tipo capitalista.

Algunos aducen, como F. Oppenheimer, que las razones de no éxito de las mayorías de las cooperativas se encuentra en su desarrollo histórico como empresas y lo expresan de una manera tan expresiva como la siguiente: “Muy raramente una cooperativa de producción llego a tener éxito, y cuando llego a tenerlo, inmediatamente dejo de ser una cooperativa (...)”.

En razón de que una buena cantidad de cooperativas fundadas perecieron (sobre todo después de poco tiempo) o incluso se transformaron (cuando tuvieron éxito) en otras formas de cooperación empresarial, muchos de los teóricos llegaron a la conclusión de que las cooperativas no eran capaces de subsistir. Ese desarrollo histórico de las cooperativas pareció no solamente algo de hecho, sino una necesidad predeterminada, independiente de tiempo y lugar, y por lo tanto valida como ley general. Este pensamiento esta formulado por F. Oppenheimer con su así llamada: “ley de transformación de cooperativas de producción” en empresas capitalistas.

La presunta contradicción interna, provocada por las diferentes aportaciones por parte de capital y de trabajo, más bien se concretizan en problemas de distribución: distribución tanto entre los trabajadores mismos, en cuanto a su remuneración y en cuanto a la repartición de excedentes entre capital y trabajo.

En cuanto al argumento de las contradicciones que surgirían de la autoadministración, autogestión, debemos decir que estos deberían estudiarse mas detenidamente. Todos los estudios hechos sobre la coparticipación (como una forma de participación entre los dos extremos – la empresa privada capitalista y las empresas cooperativas) arrojan ciertas luces sobre el problema. Parece que es necesario hacer muchas mas investigaciones antes de hacer juicios definitivos sobre el funcionamiento de las empresas cooperativas.

Pero además, es necesario indagar más en la cuestión, de si las dificultades concretas en los distintos tipos de empresas cooperativas no podrían vencerse a través de una organización adecuada, de tal manera que estas funcionen correctamente. Es por esto que nosotros pensamos que es impropio, desde un punto de vista científico, generalizar las causas del fracaso de algunas cooperativas. Pensamos que para aclarar el fenómeno del éxito o no éxito de las cooperativas, se necesita una teoría general y una teoría particular, con cuya ayuda se podría analizar las condiciones de funcionamiento de las cooperativas estudiadas.

Esta teorías deberían partir del hecho fundamental de que las cooperativas están formadas por socios, que al mismo tiempo son aportadores de capital y trabajo y debe considerar todos los tipos importantes de cooperativas, de tal manera de llegar a conclusiones diferenciadas con respecto a la posibilidad de éxito y funcionamiento de las mismas.

En lo respecta al fortalecimiento interno de la empresa cooperativa, en su etapa de arranque, ésta no se podrá conseguir, sino en la medida en que se consigan los socios requeridos, aportadores de capital y trabajo; no solamente para crear una capacidad instalada suficiente como para aprovechar de economías de escala, sino también para que esta capacidad, una vez instalada, realmente sea ocupada. Es evidente que para conseguir socios para la empresa cooperativa, o mejor dicho, para que un grupo de

personas se asocien, se requerirá organizarlas, con un cierto grado de capacidad y otro poco de voluntad.

Pero por sobre todo, con un trabajo de educación y de concientización. (Ver trabajo numero 3)

La pertenencia a la empresa cooperativa implica riesgos, sobre todo para aquellos socios que se embarcan como primeros en el viaje de partida hacia un horizonte lleno de promesas, pero también lleno de incertidumbres. En efecto, si la empresa cooperativa no tuviera éxito, los miembros de ella, no solamente perderían su capital aportado, sino incluso su propio trabajo. De ahí pues, que no solo haya reticencia, sino incluso renuencia marcada en muchos, los cuales de otra manera entrarían gustosos a la cooperación. Para convencer a éstas y otras personas de capas sociales semejantes, no ha de ser suficiente una lógica fría de convencimiento, lógica que demuestre las ventajas de la cooperación; sino además, a de ser necesaria una concientización y una motivación, acompañada de un esclarecimiento sistemático. La concientización ha de ser llevada a cabo justamente para que los socios potenciales de una empresa cooperativa se den cuenta sobre su situación de dependencia e incluso muchas veces de explotación, en la que se encuentran. La motivación ha de estar encaminada a ganar adictos a la empresa cooperativa, basados en la convicción de que solamente la autoayuda y la solidaridad han de poder sacarlos de su estado de dependencia y muchas veces de postración. Pero ambas cosas, la concientización y la postración han de estar basados sobre todo en un esclarecimiento sistemático, de tipo analítico, que permita a los socios ver su situación actual, así como atender las condiciones bajo las cuales se ha de obtener éxito dentro de la empresa cooperativa. Un tal esclarecimiento y análisis ha de tener en cuenta sin embargo, la racionalidad propia de estos socios potenciales; los cuales muchas veces valoran mas la seguridad actual por medio de la acción individual, mas que ventajas futuras, obtenidas a través de la cooperación. De aquí pues, la importancia no solamente de estudiar adecuadamente las perspectivas de éxito de la empresa cooperativa, sino sobre todo el asegurar a los socios que no han de haber malos manejos y que la empresa cooperativa realmente estará a su servicio; lo cual naturalmente implica el montar un control y fiscalización eficaz de los directivos y gerencia.

Si no se atienden suficientemente a todos los aspectos mencionados, y solamente se pone el acento en el rol de la educación motivadora e incluso concientizadora, descuidando el aspecto de formación, de esclarecimiento y de análisis, se corre el riesgo de formar una empresa cooperativa no solo sobre bases débiles, sino falsas. En efecto, para luchar contra factores (sobre todo externos), adversos y enemigos de la empresa cooperativa, se ha de requerir que sus socios cooperen y luchen como un solo hombre, es decir sean solidarios entre si. Ahora bien, una tal solidaridad se derrumbará tarde o temprano, si es que no esta basada sobre un fundamento sólido. A estos fundamentos sólidos pertenecen tanto el convencimiento esclarecido, como la existencia de aliciente que incentiven la permanencia de los socios en la empresa cooperativa. En cuanto a la convicción esclarecida, ésta debe estar basada en una capacitación de los socios, de tal manera que estos puedan juzgar con conocimiento de causa, no solamente la situación actual de la empresa, sino las perspectivas en el futuro, así como los medios adecuados para llegar a los objetivos de la empresa. En cuanto a los incentivos, diremos que, además de aquellos que ofrece generalmente una empresa cooperativa, como la posibilidad de empleo, de correspondientes ingresos, de una mayor participación en las decisiones, etc., han de ser necesarios también otros de tipo selectivo, como servicios de escuela para los niños de los socios, venta a precios cómodos de productos domésticos, etc. Incentivos que deben ser organizados convenientemente, de tal manera que no solamente se retenga a los ya comprometidos, sino que se atraiga a otros nuevos.

En vista a la promoción y fomento de formas de autogestión, sobre todo cooperativas, debe tomarse en cuenta el hecho de que una empresa cooperativa

pertenece a una forma bastante compleja de cooperación. En efecto, por el hecho de la aportación capital y de trabajo en una misma persona o grupo de personas, se establecen relaciones más complejas entre los miembros de la empresa cooperativa que en otras formas empresariales.

Ya que esta razón bastaría como para pensar bien, si han de promoverse siempre empresas cooperativas en lugar de otras formas cooperacionales más sencillas como pequeños grupos de trabajo, pequeñas experiencias de ventas en conjunto, comisiones barriales, clubes sociales, etc. Pero además si se tiene en cuenta el aspecto de mentalidad y comportamiento de las personas que potencialmente podrían entrar a una empresa cooperativa, habrá muchas veces que comenzar con formas de cooperación simplemente sencillas, para luego pasar a otras formas más complejas de cooperación, como es la empresa cooperativa. En consecuencia, la cooperación en la empresa requiere de un grado mucho más avanzado de confianza, de mutuo entendimiento y de capacidad de solucionar conflictos entre los socios.

Formas sencillas de cooperación, si son bien llevadas, han de permitir un ensayo cada vez más creciente y un acostumbrarse cada vez mayor a cooperar mutuamente y a solucionar eventuales conflictos emergentes. Basados sobre estos razonamientos, se debe precaver contra un indiscriminado fomento de formas autogestionarias y cooperativistas, sobre todo en regiones y ambientes poco predispuestos a la cooperación. La experiencias en las cuales se ha querido, por decirlo así, quemar etapas, sin dar pasos previos para el fomento de las empresas cooperativas, u otro tipo de empresas sociales, o como quiera que estas se llamen, han sido realmente tristes y, al final y al cabo, han sido solamente en detrimento de los sujetos, a quienes se ha querido fomentar.

Pero no solamente las razones dadas sino también razones de tipo técnico – organizacional permiten aseverar que, en muchos casos, formas de cooperación relativamente simples, desembocaran después de algún tiempo en formas más complejas, acercándose al tipo de empresa cooperativa. En consecuencia, las exigencias de estandarización, de normificación, etc. de los productos y procesos en la comercialización, en el transporte, etc., impulsaran a una integración cada vez mayor entre los asociados.

Las razones anteriores no solamente son valederas para fomentar paso a paso, primero formas cooperativas relativamente simples y luego más complejas, sino que valen a fortiori para formas todavía más complejas de cooperación, como las cooperativas integrales; las cuales abarcan no solamente una integración vertical sino también horizontal en el campo de la producción y del consumo.

En otro sentido, hemos llegado a la certeza de que el control a la gerencia en la empresa cooperativa es posible.

Como hemos visto, la crítica y la protesta, sobre todo organizados, tienen un efecto muy importante sobre las actitudes y decisiones de la gerencia. De aquí que, para que estas lleguen a surgir, es necesario e importante que se cree un sistema eficiente de informaciones y comunicación entre los miembros; lo cual supone crear los canales respectivos. Como decíamos, esto puede asegurarse, en cierta medida, formando, por ejemplo: pequeños grupos de discusión e intercambio de opiniones o a través de asambleas generales de socios; sin embargo, con la condición de que estas asambleas estén liberadas del peso innecesario que significa el análisis de pequeñas cuestiones de detalle. Si se quiere que la asamblea de socios cumpla realmente con su tarea de control de la gerencia, será necesario que estas asambleas se concentren solamente a problemas importantes y, además, que los tópicos de decisión estén preparados debidamente (por ejemplo, por comisiones), sobre todo en un lenguaje claro y sencillo, de tal manera que todos los socios puedan apreciar y enjuiciar debidamente sobre los objetos de decisión.

No nos cansaremos sin embargo, de hacer especial hincapié sobre la necesidad

de articular la crítica y la protesta, de una manera, de ser posible, formal. De otra manera se podría caer en el otro extremo, el cual es el caso de muchas empresas cooperativas, en las cuales las gerencias, sintiéndose continuamente bajo una lluvia de críticas y de una presión informal y teniendo también que velar por su fuente de trabajo, se vera muchas veces obligado a desistir de tomar decisiones verdaderamente empresariales y ceder a intereses miopes y grupales, descuidándose y mellándose así la efectividad y la competitividad de la empresa a largo plazo. Allí donde la gerencia esta sujeta directamente al juego de los intereses de un grupo de socios, será muy difícil que la gerencia cumpla realmente con una tarea empresarial; por lo que es necesario que no solamente se de libertad de acción y decisión, sino que el control se ejerza según regla determinadas y preestablecidas.

Pero no solamente es conveniente una multiplicidad de control, sino también es necesaria una cierta frecuencia de ello; de otra manera muchos defectos o fallas de gerencia perderían de actualidad al juzgárselas demasiado tarde y el control no surtiría el efecto deseado, cual es el cambio de actitudes o decisiones por parte de la gerencia. Por ultimo, no ha de descuidarse un punto de referencia muy importante, para tener un juicio adecuado sobre la eficiencia y responsabilidad de la gerencia. Este punto de referencia se tiene sobre todo, cuando, fuera de la empresa existen paralelamente otras empresas eficientes, las cuales podrán servir de un marco de referencia para medir la eficiencia de la gerencia en la conducción de la empresa cooperativa.

De lo contrario, los socios harán el uso del abandono de al empresa cooperativa, como instrumento de control. Para evitar caer en estos extremos, se deben, además de generar los incentivos necesarios para la retención de los mismos, generar impedimentos para abandonar la empresa cooperativa, organizarlos bien, para que ante la amenaza efectiva de un grupo de dejar o paralizar actividades, en vista de alcanzar un cambio de actitudes en la gerencia, se establezcan limitaciones, impedimentos o dificultades, para abandonar la empresa consistentes en, por ejemplo: en establecer un plazo conveniente entre el anuncio de abandono de la empresa y el hecho mismo del abandono; así mismo se podría establecer un plazo necesario entre la fecha de salida y una posterior fecha de devolución de las aportaciones de capitales, de los socios salientes, etc.

Resumiendo, a manera de autocrítica, podemos decir que la historia de las empresas cooperativa organizadas, nos muestra que muchas de estas se han desecho por motivos de carácter interno, referidos en especial a lo retribucional. Hay muchos ejemplos en los cuales la gerencia y los miembros mas calificados de la empresa aprovecharon su condición y mejor posición dentro de ella para discriminar a sus socios. Solamente en aquellas cooperativas, en las cuales se logro un cierto equilibrio de fuerzas entre el grupo de dirigentes y el otro grupo de socios, se puede constatar que han tenido mayor duración. De ahí pues, que si se trata de formar cooperativas con un grupo grande de socios, será necesaria tomar previsiones, para no solamente permitir sino posibilitar concretamente la formación de una especie de sindicato dentro de la empresa misma; sindicato que canalice la opinión de la mayoría de los socios y que defienda sus intereses.

Por otro lado, hemos visto que el equilibrio organizacional es una condición indispensable para el funcionamiento de la empresa cooperativa. Este equilibrio consiste en la capacidad de la organización cooperativa de crear y pagar con estos incentivos adecuadamente la contribución que los miembros hacen hacia ella; de tal manera que la permanencia de los socios en la cooperación esté asegurado. En efecto, la participación de los miembros en la cooperativa se asegura cuando cada uno de los miembros recibe tal cantidad de incentivos de la organización, de estos incentivos puedan compensar todas las desventajas y costos de oportunidad que cada uno de los miembros sufre al aportar trabajo capital. Si el saldo, entre incentivos por

una parte, y aportaciones por otra parte, es positivo y además mayor que en alternativas comparables, entonces se ha de esperar que la pertenencia o la permanencia del miembro de la empresa cooperativa estará asegurada.

Para finalizar, pensemos que nos hallamos dentro de un sistema compuesto no exclusivamente de empresas cooperativas, sino dentro un sistema capitalista de mercado, en el que las empresas cooperativas a lo más, forman parte de un sector de una economía dada, y por ello es necesario pensar en medidas adecuadas de fomento para estas empresas. Con este fin será necesario crear un marco legal (Ver Trabajo Numero 1) que cree las reglas de juego necesarias y convenientes para que estas empresas puedan desarrollarse, formar canales de financiamiento (que permitirán a estas empresas abastecerse con recursos de capital), montar un sistema para la capacitación de los socios y organizar la transmisión de tecnología.

Para concluir, reflexionamos afirmando que “Más que dar soluciones (a las cooperativas o a las organizaciones que estudiamos y acompañamos, como es el caso de la CCT y UTR) pensamos en contribuir con algunas ideas para poder enfrentar estos problemas, mediante algunas herramientas o una combinación de ellas”.

INDICE

Introducción	2
Algunos problemas de formación o surgimiento de las empresas Cooperativas.	3
El problema de la estabilidad de la contribución efectiva de los socios con capital y trabajo a la cooperativa	
El problema distribucional o de equilibrio de intereses de los socios en la remuneración del capital y trabajo aportado y en la repartición de los excedentes	4
El problema de la toma de decisiones y el control de la gerencia	4
Algunos problemas en la formación y funcionamiento de las cooperativas.	5
Proceso de transformación de las cooperativas de producción en empresas capitalistas.	6
Dificultades en el funcionamiento de la cooperativa	6
Inestabilidad de la cooperativa	7
Contradicciones internas (errores de construcción) de las cooperativas	7
La formación de las cooperativas	8
Ventajas y motivos de la cooperación cooperativa nivel macroeconómico y Microeconómico	8
Las ventajas de la división del trabajo	9
Motivos de los socios para entrar en la empresa cooperativa	10
El aspecto empresarial de la cooperación	10
Uso de tecnología apropiada	11
La conquista del mercado	12
Formación de empresa cooperativa. Una obra difícil	12
Las dificultades y los costos de la organización de la empresa cooperativa	12
Incentivos para los iniciadores de las empresas cooperativas	13
Grupos (de cooperación) homogéneos versus grupos heterogéneo	13
Partida de formas autóctonas de cooperación	15
Como asegurar la contribución efectiva de todos y cada uno de los socios	15
La no contribución efectiva, peligro para la inestabilidad de la empresa cooperativa	16
El tamaño del grupo de los socios	16
La naturaleza de las aportaciones	17
Posibilidad de gozar de las ventajas de la cooperación sin contribuir a sus costos de producción	18
La “racionalidad” de la no aportación desde el punto de vista del individuo	18
El efecto en cadena de la no aportación, peligro para la estabilidad de la empresa cooperativa	19
División en pequeños grupos con consiguiente reparto de responsabilidades	19
Estandarización y transparentización de la aportación del trabajo	19
La organización de las retribuciones y de la repartición de excedentes	20
El equilibrio organizacional en la teoría de la organización	21
La particularidad de los problemas de distribución en la cooperativa	22

Conflictos concernientes a la repartición de puestos de trabajo y cargos, así como su correspondiente remuneración dentro de la empresa cooperativa	23
El influjo de la diferente posición de poder en cuanto a la retribución	26
Conflictos en la repartición de los puestos de trabajo y de las posiciones dentro de la empresa cooperativa	27
Conflictos acerca de la repartición de los resultados de gestión.	27
Relación directa entre retribución salarial y creación de excedentes en la empresa cooperativa.	27
La compensación a la aportación de capital en la empresa cooperativa	28
Sobre la cuestión de la repartición de los resultados de la gestión, según capital y trabajo.	29
Conflictos concernientes a la distribución de excedentes acumulados de gestión.	30
La cuestión del destino de los excedentes: fondos de reserva a utilidades a repartirse.	30
La cuestión del plazo de retención de reservas acumuladas	31
La cuestión de la asignación individual de los excedentes retenidos	32
Repartición de la responsabilidad de riesgos en caso de pérdidas	33
La importancia de la repartición de incentivos no monetarios en la empresa cooperativa	34
Chances de ascenso, sobre todo profesional	34
Otros incentivos no – monetarios	35
Diferentes posibilidades de utilización de incentivos no monetarios	35
La influencia de intereses de grupo y de la gerencia en la política retribucional y distribucional	35
Problema de toma de decisiones y de mando en las empresas cooperativa: los límites de la autogestión	36
La influencia en la toma de decisiones	36
La necesidad de la toma de decisiones y de mando en la empresa cooperativa	37
Condiciones generales para el ejercicio adecuado de la toma de decisiones y de mando	37
La toma de decisiones, como un reto para el grupo de miembros de la empresa cooperativa	38
La discernibilidad de los objetos de decisión en la empresa cooperativa de pequeño grupo	38
La capacidad de tomar decisiones en la empresa cooperativa de pequeño grupo	39
Costos reducidos en la toma de decisiones en la empresa cooperativa de un grupo pequeño de socios	40
La inaplicabilidad de la democracia directa en la empresa cooperativa de grupo grande de socios	40
De decisiones por unanimidad a decisiones por mayoría	40
De la democracia directa a la democracia indirecta	41
No basta la delegación de la toma de decisiones	41
Amplios poderes de decisión para la gerencia y directivos	42
Relativa duración de los organismos delegados	42
Delegación no significa abdicación de la participación de la toma de decisiones por parte de los socios	43
El problema del control a la gerencia en las empresas cooperativas	43
Necesidad de control a la gerencia	44
Conflictos de intereses entre los miembros y la gerencia	44
Motivaciones de los miembros	44
Motivaciones de la gerencia	45
Necesario control a la gerencia	46
La importancia y significado del control a la gerencia	47
Crítica y protesta como instrumentos de control a la gerencia	47
Limitaciones de la crítica y protesta vía asamblea de socios	48
Crítica y protesta a través de un órgano de control especializado	48
Posibilidad de abandonar la empresa sin mayores costos de salida	49
Posibilidad de abandono de la empresa	49
La influencia en la gerencia a través de incentivos organizacionales	50
Conclusiones	52
Índice	57

Materiales de Trabajo para la Producción de Material Bibliográfico destinado a la enseñanza del Cooperativismo en distintos ámbitos académicos (Nivel Inicial, EGB3, Polimodal y Nivel superior)
Trabajo Número 3

Prof. SENA, Jorge Aníbal

El cooperativismo como eje transversal en la institución Escolar

Desde los comienzos de la humanidad el hombre ha buscado asociarse con otros para lograr diversos objetivos en común. La familia como unidad primaria, hará sus primeros esbozos y posteriormente distintas instituciones (sociales, económicas, culturales, educativas, políticas, etc.).

Una de ellas, la institución escolar, en los primeros años de vida socializa al niño, o lo que es igual enseña normas, conductas y actitudes que se realizarán a lo largo del tiempo y de su vida. Y es allí donde es menester que los educadores intervengan adecuadamente, enseñando los principios y valores de la Doctrina Cooperativa para lograr así, hombres y mujeres solidarios de ciencia y conciencia cooperativa. Pero, ¿cómo lo hacemos?

Es necesario que la Institución Educativa adopte al cooperativismo como proyecto Institucional para volcarlo como espacio curricular o como contenidos transversales, en donde el rol activo que deberán jugar los alumnos, Docentes, Padres, Directivos y los Ministerios de Educación facilitando la formación del docente para que estos lo aprendan, incorporen y se comprometan con este proyecto.

En el presente trabajo plantea como eje fundamental la enseñanza del cooperativismo en los distintos niveles educativos, de sus principios, sus valores y en especial de la conformación de cooperativas escolares.

La cultura del individualismo, el consumismo como la indiferencia a la necesidad del otro, constituye la oferta vigente en la sociedad actual. Como contraoferta válida, se reconoce el cooperativismo como movimiento que promueve la responsabilidad, democracia, igualdad, solidaridad, paz, honestidad, responsabilidad social y la preocupación por los demás.

La enseñanza del cooperativismo debe comenzar en los Instituto de Formación docentes (como espacio curricular), en el que debe acreditarse los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, es decir la puesta en práctica de la doctrina y filosofía cooperativa. Debe ser con carácter obligatorio, como contenidos o ejes transversales, proyectos, prácticas y acciones de valores y principios cooperativos incorporados al PEI, se debería utilizar la estrategia de la regionalización en cada provincia y la capacitación continua de docentes formadores, para la enseñanza como espacio curricular y como contenido transversal, buscando que el cooperativismo y mutualismo sean un herramienta pedagógica de desarrollo productivo y de la formación integral de las personas.

El desconocimiento evidente del cooperativismo por parte de la mayoría de los docentes y de los aspectos particularmente pedagógicos que pueden abstraer para utilizar como herramientas didácticas terminan en actitudes indiferentes y en una falta de toma de conciencia, y en algunos casos, un trabajo individualista en la enseñanza del Cooperativismo. En este sentido los contenidos de los proyectos educativos

contribuyen a la formación en valores pero no en prácticas cooperativas concretas e integrales.

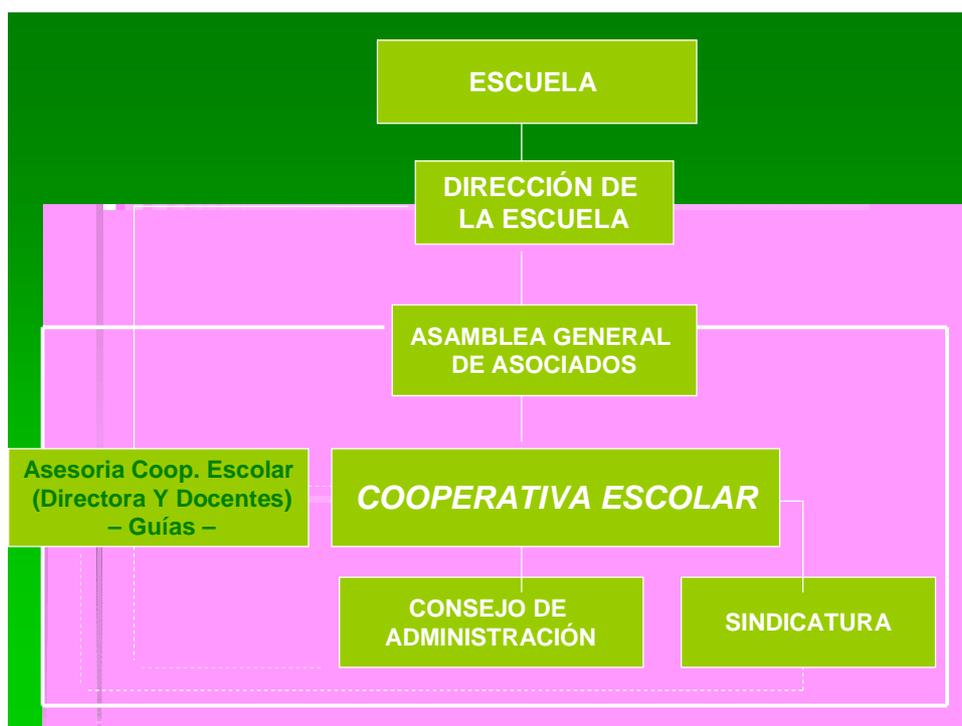
Por lo tanto es relevante la necesidad de capacitar en cooperativismo pero implementada desde dos perspectivas:

- a) La formación cooperativista incluida en la currícula de los profesorados.
- b) La capacitación de los docentes en ejercicio.

Además de la necesidad de establecer la enseñanza del cooperativismo como eje transversal y como contenido curricular resulta evidente que, a pesar de contar con un marco legal del cooperativismo escolar, es insuficiente, siendo necesario no solo una normativa que reglamente su implementación, sino un espacio de construcción y que acompañamiento al docente cooperativista, que lo ayude a organizar acciones conjuntas con otros actores sociales, programar la cooperativa escolar. En este sentido es de suma importancia el apoyo del Gobierno en todo el accionar cooperativo, asumiéndola como una cuestión de estado, como así también buscar que las cooperativas locales como integrantes de la comunidad educativa acompañen y apoyen a las iniciativas cooperativas (Cursos y talleres de cooperativismo, constitución de cooperativas escolares, etc.)

Las actividades propuestas y realizadas en las cooperativas escolares permiten a los integrantes (alumnos, docentes, directivos y padres), además de un trabajo o actividad, un verdadero intercambio de experiencias. La puesta en práctica de valores como la ayuda mutua, el respeto por el otro, el esfuerzo, y el trabajo en equipo se van convirtiendo en una herramienta necesaria para el Docente y el alumno a la hora de planificar las actividades no solo vinculadas a la cooperativa escolar, sino también a cada uno de los espacios curriculares y en las actividades cotidianas de la vida escolar en general.

Cabe resaltar que **“la función principal de la cooperativa escolar es social, con una determinada intención pedagógica, que supera la función económica”**. No tener en claro este punto puede acarrear el riesgo de perder el rumbo y arribar a un supuesto fracaso.



Supuesto fracaso porque lo sustancial del **“Ser y hacer cooperativo escolar”**, reside en la puesta en práctica de actitudes, valores y principios cooperativos, en

distintos espacios en donde se construye un proyecto pedagógico donde día a día los contenidos curriculares de varias áreas o disciplinas científicas se conjugan para un fin común.

Con esto no queremos decir que lo económico y los proyectos productivos llevados a cabo por la cooperativa escolares no sean importantes. Con esto queremos dejar en claro que no existe cooperativa escolar sin no cumple con su fin pedagógico-cooperativo, y por mas que se obtengan resultado económicos favorables o de rentabilidad positiva desde la perspectiva capitalista, si no se cumple con lo primero, estaremos mas cerca de una empresa de tipo privada que de una cooperativa, o lo que algunos llaman **“empresa coopitalista”** (una empresa privada disfrazada de cooperativa).

En este sentido, los proyectos productivos cooperativos en la escuela son recursos Pedagógicos y Productivos, entendiendo así al cooperativismo como práctica Social y económica diferente. Un proyecto productivo, una huerta, no solo es una huerta, no es solo una actividad económica, sino la materia prima o excusa justa de donde se puede abordar distintas áreas de conocimientos, por ejemplo **“la contabilidad en la cooperativa escolar”** (la documentación necesaria para registrar los aspectos contables en una cooperativa, como así también la documentación básica que debe tenerse o solicitarse de los organismos públicos, como por ejemplo la A.F.I.P.), **“Las asambleas en las cooperativas escolares”** (los derechos y obligaciones como socios y otros contenidos relacionados con el derecho como ciudadanos en una vida en democracia), aspectos relacionados a **“la gestión cooperativa, Comercialización y Marketing”**, algunos contenidos relacionados con **“la Biología de las Plantas y diversas cuestiones agronómicas, ambientales y ecológicas”**, entre otros.

Pero antes de seguir avanzando, veamos algunos antecedentes legislativos en la República Argentina sobre Cooperativismo y Mutualismo Escolar, será de gran utilidad para los docentes, padres, alumnos y otros interesados en llevar adelante el Cooperativismo Escolar desde una perspectiva teórica-práctica.

A nivel nacional⁶³

1- Antecedentes Históricos

- **Ley Nacional de Educación 1420 – de 1884** – ya mencionaba la cooperación en la escuela en su art. 42 cuando dice: **“promover ... cooperativismo de educación común”**

- **1923** el Ministro de Educación Dr. Marcó estableció la enseñanza del Cooperativismo. No prosperó. Sin embargo **en 1946** se dictó la **Ley 5111** sobre la enseñanza del Cooperativismo en la Provincia de Bs. As. Se puso en marcha en 1959. Llegó a tener “inspectoras especializadas” se cuenta entre ellas la **Sra. María Eugenia Varas de Ferrante** que aún trabaja en la materia siendo actualmente **“Miembro de Misión de la UICE”**

1960: Resolución Nº 57 del Consejo Nacional de Educación con su **“Reglamentación de Cooperativas Escolares”**, aprobada, conteniendo normas claras y precisas. Aún vigente y actual.

⁶³ Gómez Uría, María Argentina. “LEGISLACIÓN ARGENTINA SOBRE COOPERATIVISMO ESCOLAR” Enero 2007. Trabajo presentado en virtud de la conferencia realizada el 09 de noviembre de 2006 programada por “la Secretaría de Extensión Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano de la UNC – Cátedra Libre de Economía Social “Otra mirada por una economía para todos” surgió la conveniencia – en el intercambio de ideas – de conocer los antecedentes legislativos que se tienen en la República Argentina sobre Cooperativismo y Mutualismo Escolar

- Todo lo que antecede lo ha sido a **Nivel de Enseñanza Primaria**.
- En el **Nivel Secundario de Enseñanza** mencionemos algunas tentativas:

1957 Artículo 880 de su Reglamento vigente en ese entonces. Aplicaba dos resoluciones ministeriales que establecían la obligatoriedad de la creación de Cooperativas Escolares con un anexo de sugerencias. No se llevó a la práctica

1959 Resolución del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación sobre Cooperativas Estudiantiles

Es la última Resolución Ministerial referente a Cooperativas Escolares anterior a la Ley 16583/64 y su Decreto Reglamentario 12038/65.

Era acompañada de un anexo de **“Sugerencias de carácter general con relación a la formación de Cooperativas Estudiantiles”**

Digamos también que, para llegar a la Ley 16583/64, otros proyectos fueron presentados, las provincias también legislaron sobre el tema, pues no fue un hecho aislado.

Citemos lo más conocido.

- **Proyectos a Nivel Nacional**

1947: proyecto del diputado Pedro D. Zanoni

1952: proyecto del diputado Carlos H. Perette.

- **Por su parte las provincias dictaron Leyes, Decretos o normas con anterioridad a la Ley Nacional 16583/64**

1944: Catamarca, Decreto Nº 385, Ley 2074/64

1946: Buenos Aires, Ley Nº 5111

1950: Entre Ríos, Ley Nº 3662

1953: La Pampa, Ley Nº 2

1953: La Rioja, Ley Nº 2063

1954: Tucumán, Ley Nº 2614

1954: San Luis, Ley Nº 2479

1958: Santa Cruz, Ley Nº 43

1959: Santiago del Estero, Ley Nº 2737

1960: Chaco, Ley Nº 326

1960: Corrientes, Ley Nº 2131

1961: Misiones, Ley Nº 79/61

1962: Santa Fé, Proyecto diputado Mendez; **1965:** Ley Nº 6053

1964: Córdoba, Proyecto Cámara de Diputados

La mayoría de esta legislación, a nivel de provincias, está actualmente en vigencia.

Han sido modificadas por otras leyes: La Pampa, Corrientes, Misiones y Córdoba.

2- Ley Nacional 16583 de 1964 (Illia)

Y llegamos así a la **Ley 16583 de 1964** aplicable en las escuelas primarias y secundarias.

Ver al efecto, y sus consecuencias y decretos reglamentarios, en los art. anexos escritos a pedido de “Lazos Cooperativos” (2003 y 2004)

- **Decreto Reglamentario 1191/03**

Sustituye al 2176/86 – Alfonsín, y éste sustituyó al 12038/65 – Illia

3- Primeras cooperativas Escolares Argentinas

Aún sin tener maestros-guías formados previamente, y como una sorpresa para muchos, consideremos estos casos que hacen a la legislación mencionada (**y seguro que no son los únicos**)

1922 Pigue (Prov. Bs. As.) **Cooperativa Escolar para fabricar jabón** en la Escuela N° 3 “Domingo Faustino Sarmiento” de esta localidad sureña su nombre **“Unión Escolar Cooperativa”**. Creadores: **inmigrantes franceses**.

1946 La provincia de Bs. As. Con la Ley 5111 comienza a conocer el Cooperativismo Escolar. Tomaron mayor impulso a partir de 1959 (se reglamentó recién en 1972). En esta provincia surgieron los primeros maestros-guías formados y **hubo Inspectores de Cooperativas Escolares dependientes** de las **autoridades educacionales**.

1948: Cinco Saltos (Prov. de Río Negro) **Cooperativa Escolar “La Pequeña Rochdale”** de la Escuela N° 84. Celebró sus 25 años en 1973. Se creó en 1948 por iniciativa de Edgardo L. Romera

1963 La Falda (Prov. de Córdoba) **1a. Cooperativa Escolar de Crédito y Consumo “Joaquín V. González Ltda.”**

Ha sido la primera en obtener la matrícula del INAES (entonces Dirección Nacional de Cooperativas) pues la ley 16583/64 aún no había sido aprobada.

Según **Maurice Colombain** a la sazón presidente de la **“Comisión Internacional de la Cooperación en la Escuela”**, (primer intento de integración del Cooperativismo Escolar, dependiente de l’OCCE – Office Central de la Coopération a l’Ecole –) esta Cooperativa Escolar, por sus actividades, (**Crédito – Banco Escolar – y Consumo**) era la primera de este tipo en el mundo.

Declaración del CAC/2004

“...Sabemos que es necesario hacer conocer la doctrina y valores cooperativos en la escuelas de niveles primarios y medio, organismos de formación docente y universidades, tanto urbanas como rurales, aplicando la legislación vigente de enseñanza del cooperativismo.

Párrafo especial merece el **Cooperativismo Escolar** que, desde su creación en 1919, tanto en el aula como en los emprendimientos creativos propenden al cumplimiento de las normativas específicas como vehículo eficaz para el aprendizaje del sistema desde esos lugares”.

El **Poder Ejecutivo**, en su revisión del proyecto de la Ley Nacional de Educación (2006), incorporó el art. 90 cuyo texto se transcribe:

“Art. 90 – El MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA promoverá, a través del CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN, la incorporación de los principios y valores del **cooperativismo y del mutualismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje y la capacitación docente correspondiente**, en concordancia con los principios y valores establecidos en la Ley N° 16.583 y sus reglamentaciones. Asimismo se **promoverá el cooperativismo y mutualismo escolar**”.

Fue aprobado en:

C. de Senadores el 06/12/2006

Y C. de Diputados el 15/12/2006

Ya es ley Nacional para toda la República Argentina avalando La Ley Nac. 16583 y las respectivas Leyes Provinciales vigentes a la fecha.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL COOPERATIVISMO⁶⁴

Las empresas privadas tienen en cuenta sus propios intereses	Las cooperativas sirven a los intereses de la comunidad.
Las empresas privadas se forman para obtener ganancias. Sin ellas no pueden subsistir ni desarrollarse.	En las cooperativas la finalidad no es la ganancia sino la satisfacción de las necesidades de los asociados.
La empresa privada o el ente estatal son organizaciones con intereses y finalidades propios. El cliente, el usuario o el productor son sujetos pasivos.	En las cooperativas, los asociados son los clientes, usuarios o productores pero son a la vez dueños de la empresa. Por lo tanto las finalidades de la empresa no pueden ser otras que las de la comunidad que utiliza sus servicios.
La organización económica basada en la empresa privada lucrativa se desenvuelve mediante una numerosa red de intermediarios que se interponen entre el productor y el consumidor, encareciendo los precios.	Las cooperativas eliminan dentro de sus posibilidades la intermediación parasitaria, acercando a los consumidores y productores en beneficio de ambos.
En la empresa capitalista privada la ganancia es distribuida entre quienes aportan el capital, en proporción a las sumas aportadas. Clientes, usuarios, productores, es decir, la comunidad toda paga de esa manera una contribución a los dueños del dinero, convirtiendo al hombre en esclavo del capital.	Los excedentes que pudieran producir los balances de las cooperativas se devuelven a los asociados en proporción al uso que hubieran hecho de los servicios sociales. De tal manera los excedentes vuelven a cada uno en la justa proporción en que contribuyo a formarlos.
En la empresa privada el trabajador es un medio para el logro de los fines de la empresa. La empresa estatal responde a las finalidades de los factores de poder.	En las cooperativas, el factor humano deja de ser un medio para constituirse en la finalidad suprema.
La empresa privada es agresivamente competitiva e individualista. La empresa estatal es fría y autoritaria.	Las cooperativas tienen su origen en los mejores impulsos humanos: la solidaridad y la ayuda mutua.
La empresa privada da más importancia al logro de sus fines que a la observación de las normas morales estrictas.	La actividad de las cooperativas esta regida por normas éticas y moralizadoras que surgen de su propia doctrina, de la legislación que las rige y del control que ejercen sus asociados.

⁶⁴ San Pedro, José. Descubramos el cooperativismo en Nosotros. N° 1serie de manuales. Buenos Aires, ediciones Intercoop, 1977.

<p>La empresa estatal responde a interferencias y conveniencias políticas.</p>	
<p>La empresa privada de lucro promueve por medio de costosa propaganda el consumo masivo de productos inútiles y estimula apetencias artificiales apelando a sutiles métodos psicológicos, en una lucha desesperada por el dominio del mercado.</p>	<p>Las cooperativas no invierten recursos para promover consumos superfluos y, como no tienen finalidad de lucro, pueden desenvolverse con mayor economía en beneficio del nivel de vida de los asociados.</p>
<p>Las empresas privadas y los entes estatales imponen sus soluciones y su disciplina por medio del poder económico o del poder político.</p>	<p>El cooperativismo es respetuoso de la autonomía individual, la dignidad personal y la libertad. La disciplina y la unidad de esfuerzo son aceptadas libremente.</p>
<p>Los administradores de la empresa privada solo rinden cuenta de su gestión al reducido grupo constituido por los dueños del capital.</p>	<p>Siendo los dueños de la cooperativa todos aquellos que usan de sus servicios, es decir sus asociados, cada uno de ellos recibe información detallada de la gestión de sus administradores.</p>
<p>De los mecanismos técnicos y administrativos de las grandes empresas privadas o estatales sólo tiene conocimiento pleno un sector de funcionarios, que constituyen el núcleo de más alto nivel.</p>	<p>El acceso a la información amplia y veraz que es característica de las cooperativas, a la vez que da participación a los asociados, contribuye a la educación popular en el campo de la economía y de la técnica.</p>
<p>Las empresas privadas son manejadas por individuos, o grupos financieros que imponen su voluntad o su capricho. Los administradores de las empresas estatales son designados por el poder público.</p>	<p>En las cooperativas los asociados (que son al mismo tiempo los dueños de de la empresa y los usuarios de sus servicios) eligen libremente a quienes administrarán a la sociedad. Pueden darles orientación y juzgar su gestión.</p>
<p>En la organización económica capitalista, las empresas privadas se agrupan formando monopolios que concentran en pocas manos poderes dictatoriales sobre la economía. Las empresas del estado responden a directivas del poder público, naturalmente centralistas.</p>	<p>La estructura democrática y federativa del cooperativismo asigna el poder de decisión a los asociados que lo ejercen a través de cada cooperativa. Las cooperativas lo ejercen a través de las federaciones regionales y éstas a través los organismos regionales. La estructura real del poder reposa en las bases.</p>
<p>En la elección de los administradores de la empresa privada, imponen su voluntad quienes aportan más capital. Los administradores de las empresas estatales son designados por actos políticos del gobierno.</p>	<p>Para la elección de los administradores de las cooperativas cada asociado tiene un voto, cualquiera sea su aporte de capital, lo que garantiza la democratización de la economía.</p>
<p>Tanto las empresas privadas como las del estado (sin consultar a clientes, usuarios o productores que usan sus servicios) imponen su propia planificación de actividades.</p>	<p>En las cooperativas, son los propios interesados los que deciden su creación, establecen sus finalidades y objetivos y planifican la forma en que han de ejecutarlos.</p>

<p>En la organización económica actual basada en el capitalismo privado y en la empresa estatal se nos impone por el poder económico o por el poder político una disciplina y una colaboración forzosa, cuyas finalidades en muchos casos no compartimos.</p>	<p>En el cooperativismo, cada asociado, libremente, por un acto de su voluntad, puede entrar, permanecer o salir de la cooperativa. También por un acto de su libre voluntad acepta una disciplina y presta su colaboración conscientemente. Sabe lo que quiere y hacia donde va. Es dueño de su propio destino.</p>
<p>La organización económica contemporánea (con preponderancia del capitalismo privado o de la empresa estatal) crea profundos conflictos de intereses, generando la intolerancia y la violencia.</p>	<p>Las cooperativas, al excluir el lucro y dedicar todo su esfuerzo a satisfacer necesidades de la comunidad, facilitan la solución pacífica de los conflictos, ayudan a aliviar las tensiones y ofrecen una nueva y prometedora alternativa para la paz y la armonía entre los hombres.</p>
<p>Dos grandes tendencias coexisten en la actualidad. Por un lado el sector de economía privada capitalista y por el otro el de economía colectiva o capitalismo de Estado, como algunos prefieren llamarlo. Cada proclama enfáticamente su superioridad sobre el otro en un enfrentamiento que puede determinar consecuencias imprevisibles, entre ellas el fin de la especie.</p>	<p>El cooperativismo nació y se desarrolló dentro del capitalismo como un recurso de los más débiles para defender su nivel de vida ante los abusos de los poderosos, expandiéndose luego en fecundas realizaciones. Ha demostrado que tiene también campo de acción muy amplio en los países de economía socialista, donde su desarrollo es notorio y creciente. La vigencia del cooperativismo en medios tan distintos y en una época que plantea tan dramáticos interrogantes, lo presenta como un camino y una esperanza para organizar la sociedad humana al servicio de los valores humanos.</p>

Al comparar objetivos y métodos como terminamos de hacerlo, José San Pedro, afirma que el cooperativismo reúne las siguientes características:

- Se basa en el esfuerzo propio, la solidaridad y la ayuda mutua.
- Rechaza la violencia, la improvisación y la arbitrariedad.
- No impone, convence.
- Es evolutivo y pacífico. Confía en la educación popular.
- Respeta los valores humanos.
- Se esfuerza por satisfacer las legítimas necesidades de los asociados.
- No cuestiona la raza, la religión ni la ideología de cada uno. Sólo exige respeto mutuo.
- No obliga a nadie a ingresar o a permanecer en una cooperativa. La adhesión o el retiro son libres y voluntarios.
- Practica la verdadera democracia. Cada asociado tiene un voto. El poder reside en la base.
- Constituye una alternativa y una esperanza para un mundo mejor.

Un poco de historia

Se ha señalado que algunas especies animales practican instintivamente formas rudimentarias de ayuda recíproca.

Constituye una idea reconfortante la que afirma que la mente humana siguiendo seguramente esa tendencia instintiva la ha perfeccionado ya en la prehistoria, por un

trabajo de reflexión desarrollado a través de miles de años, avanzando, en un lento proceso, hacia la existencia social consciente.

Puede señalarse como un síntoma positivo dentro de los conflictos y contradicciones que animan la vida humana, que junto a sentimientos fundamentalmente egoístas y agresivos como los que produce la lucha por la vida, y tal vez a causa de ellos, haya florecido el espíritu solidario y de ayuda mutua, que es el fundamento de la vida social y se mantiene como una motivación constante a través de la historia.

Así, brevemente analizado el impulso al que asignamos fundamental importancia en el nacimiento de la idea cooperativa, procuraremos dar una reseña muy sintética de algunas formas de economía colectiva que se han desarrollado libre y espontáneamente en el transcurso de la historia, aproximándose al sistema cooperativo o anticipando algunas de sus modalidades actuales.

Los que dentro del movimiento cooperativo se han dedicado a este tipo de investigaciones señalan diversos tipos de organizaciones económicas rudimentarias, que pueden considerarse precursoras de las actuales cooperativas.

Las mismas investigaciones demuestran que esos organismos cuyo origen parecería lógico atribuir a necesidades materiales han practicado principios de ayuda recíproca y se han constituido en forma libre y espontánea, dando la razón a quienes sostenemos que la idea y el método cooperativo, además de contener un nuevo esquema económico, son la realización concreta de los más nobles impulsos humanos: la solidaridad y la ayuda mutua.

Escapa a las limitaciones de este trabajo intentar un análisis detallado de los innumerables ensayos precursores. Sin agotar el tema, señalamos brevemente algunos ejemplos tomados de diversos autores que se han ocupado extensamente de este aspecto:

- En Grecia y en Roma han extinguido, basadas en la ayuda mutua, organizaciones que aseguraban los riesgos de grupos de pequeños artesanos.
- En los pueblos Germánicos, la vida agraria se desarrolló desde sus comienzos sobre la base de la ayuda recíproca para objetivos comunes: drenaje, endicamientos, riegos, explotación de bosques, etcétera.
- En el pueblo romano, desde sus orígenes, se encuentran formas de asociación que aún subsisten en algunos países latinos, para la posesión y utilización en forma colectiva de campos de pastoreo y plantaciones comunales.
- Asociaciones de campesinos ocupados en la transformación de la leche existieron desde los primeros tiempos de la Edad Media en los Alpes suizos, italianos y franceses y en Inglaterra. En Francia algunos de estos organismos aún subsisten y funcionan sin estatutos.
- En algunas comarcas de Armenia, funciona aún una forma singular y primitiva de cooperativa lechera que data de los tiempos prehistóricos. Siendo muy escasa la disponibilidad de elementos combustibles en esas comarcas, se procura fundamentalmente aprovechar en común el fuego para el calentamiento de la leche, etapa ésta muy importante en el proceso de fabricación del queso.
- En los pueblos eslavos se conocieron organizaciones como el “mir”, asociación comunitaria de los agricultores en la época de los siervos, y el “artel”, especie de cooperativa de trabajo de artesanos: pescadores, leñadores, labradores, etcétera.
- Los monasterios cristianos de la Edad Media, en cuantos organismos económicos, tenían modalidades de cooperativa integral, ya que en ellos la producción y el consumo se hacían en común.
- Las propias corporaciones artesanales de la Edad Media, a pesar de su carácter cerradamente profesional, eran asociaciones basadas en la ayuda mutua y cumplían funciones económicas en beneficio de la corporación.

- En nuestra América, los conquistadores españoles encontraron ampliamente desarrolladas en las civilizaciones indígenas formas comunitarias de explotación de la tierra en las que imperaban modalidades cooperativas. Estas organizaciones estaban en funcionamiento desde tiempos inmemoriales. Cabe mencionar que, en México, los aztecas denominaban “calpulli” a su asociación y los incas del Perú las designaban con el nombre de “Aillu”.

Iniciadores del cooperativismo moderno:

Acabamos de ver como a través de la historia la tendencia hacia la solidaridad y la ayuda recíproca ha fructificado creando formas rudimentarias de cooperación. Conviene hacer una breve mención de quienes, ya como teóricos o como hombres de acción, fueron los precursores del cooperativismo moderno e influyeron en la elaboración de su doctrina.

- Entre los años 1478 a 1536 vivió Tomas Moro, autor de “Utopía”; de 1568 a 1639 Tommaso Campanella, que escribió “La ciudad del sol”; de 1561 a 1626 Francis Bacon, autor de “La Nuevo Atlántida”. Estas obras, bajo la apariencia de creaciones literarias, proponen cambios profundos en la organización socio-económica del mundo, con el fin de mejorar las condiciones de vida del pueblo. Se les atribuye gran influencia en el pensamiento de los reformadores sociales posteriores y muy especialmente en los teóricos del cooperativismo.
- En 1659,P.C. Plockboy (holandés) propuso un tipo de asociación comunitaria constituida por familias o pequeños grupos económicos organizados por actividad. Propiciaba una estrecha relación entre la agricultura y la industria. La producción y el consumo estarían sometidos a normas similares a los de la cooperación actual.
- Jhan Beller, inglés (1654-1725), propone crear colonias de trabajadores que eran asociaciones cooperativas integrales. Asignaba importancia fundamental al trabajo en la organización que proyectaba.
- Robert Owen, ingles (1771-18589), filántropo y reformador social, luego de mejorar las condiciones de vida de sus propios obreros, propone la creación de comunidades de 500 a 2000 individuos, basadas en la propiedad colectiva y donde la producción y el consumo se harían en común. Llegó a organizar una colonia inspirada en sus ideas. Creía necesario reemplazar la competencia entre los hombres por la cooperación. Fue el primero en usar el término “cooperación” y en proyectar u organismo central cooperativo de carácter internacional.
- William King (1786-1865), que llegó a organizar algunas cooperativas en Inglaterra, era de orientación cristiana y asignaba gran importancia en su teoría a la idea del esfuerzo propio y la reunión del poder de consumo del pueblo.
- Charles Fourier (1772-1837) propiciaba la creación de falansterios o colonias comunitarias que agruparían a personas de todas las categorías y caracteres humanos. Atribuía predominio al trabajo agrícola. Asignaba importancia fundamental a la economía que podía lograrse mediante el trabajo en común y propiciaba la humanización, diversificación y rotación de las tareas. Proponía suprimir el salario y retribuir con los excedentes el trabajo asalariado. Mantenía la propiedad individual.
- Philippe Buchez (1796-1865), idealista social, propició la creación de cooperativas de producción, bajo la idea de que los trabajadores deben confiar en su propio esfuerzo y no esperar nada del Estado ni de la Filantropía. Sostenían que el capital de la cooperativa debía ser un fondo permanente, insoluble e indivisible.

- Louis Blas (1812-1882), político y tribuno francés, de destacada actuación en los acontecimientos revolucionarios de 1848, postuló la organización de los “talleres sociales”, asociaciones obreras de producción apoyadas por el Estado, con base comunitaria, democrática e igualitaria. Estos talleres, que tuvieron gran éxito inicial, fracasaron luego a causa de la declinación política de su creador, pero sus ideas y la experiencia realizada tuvieron gran influencia en el posterior desarrollo de las cooperativas obreras de producción.
- Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) , desarrolló su concepción de un socialismo libertario, aconsejando la formación de asociaciones libres que atendieran la producción y el consumo, dentro de normas federativas y mutualistas. Propició la formación de cooperativas de trabajo y de consumo.

La extensión asignada a este trabajo no nos permite una nómina más amplia y pormenorizada de los precursores. Se han mencionado los más conocidos. Resta agregar que, en general, los reformadores sociales modernos y las distintas escuelas socialistas, aunque con diversos matices, han coincidido en asignar al cooperativismo un papel fundamental en la tarea de crear un mundo mejor.

En este sentido, una de las herramientas de cambio, es la educación cooperativa, que se encuentra consagrada en el “El principio de educación”. Es por ello que la Alianza Cooperativa Internacional afirma: “Todas las cooperativas deben tomar providencias para la educación de sus miembros empleados y dirigentes, y publico en general, en los principios y técnicas, tanto como económicos como democráticos, de la cooperación”.

La aspiración educativa es tan antigua como la propia doctrina cooperativa. La preocupación cultural y formativa acompaña a los precursores. Tanto Owen, Fourier como King, desde sesgos contrastantes, reivindican como mínimo común denominador la predilección educativa.

La gestión del saber, la educación en los principios y valores escribe al cooperativismo hacia delante; con el camino marcado hacia el futuro. “Es decir, la educación debe ser la imaginación utópica del cooperativismo, su horizonte de futuro. Sin utopía, en su sentido de imaginación social, no hay futuro posible, solo el sueño de destino incierto. De ahí la importancia del proyecto educativo en la cooperación. Es la respuesta hacia adelante y, al mismo tiempo, la respuesta al presente, desde su diferencia.

Por eso los precursores cooperativos privilegian la educación, son conscientes de que si la cooperación no consigue transmitir la antorcha e iluminar el sendero, su implantación social es pura empresa económica, digna de mayor o menor merito, carente de contenido evolutivo y transformador.

La educación conecta la cooperativa con la ideología, con un sistema de valores impermeables y en pos de los cuales, clara u oscuramente, se pretende una sociedad impregnada de justicia social y económica⁶⁵.

La falta de formación educativa, entonces, afecta al cooperativismo doblemente: porque significa que carece de proyecto y, simultáneamente, de diferenciación ideológica. Juega el juego que le marcan los otros sectores de la economía, sean públicos o privados, sin atinar a expresar su potencia alternativa, ni a explicarse su función social de presente hacia adelante.

La cooperación, dice la comisión de la A.C.I. es la encargada de perfilar este principio, como formar en ayuda mutua, recurrir a motivaciones distintas a los impulsos del egoísmo, el interés personal o la sumisión a una autoridad debidamente

⁶⁵ Rosembuj, tulio. La empresa Cooperativa. España, Ediciones CEAC, 1985

constituida. La autodisciplina colectiva no es un producto espontáneo o rustico, sino cultivado. La cooperación requiere de aquellos que deseen practicarla efectivamente, que acepten nuevas ideas, nuevas reglas de conducta. Nuevos hábitos de pensamiento, basados en los valores superiores de la asociación cooperativa.

La naturaleza del tener afirma Erich Fromm a quien pertenece esta caracterización, deriva de la naturaleza de la propiedad privada. Según esta modalidad existencial, no cuenta otra cosa sino mi adquisición de propiedad y mi ilimitado derecho de conservar lo adquirido.

Nuestra sociedad, nuestro tiempo, cultiva el tener como valor dominante. Yo poseo las cosas porque tengo la fuerza de hacerlas mías; pero, en verdad, las cosas me poseen a mí, porque mi sentimiento de identidad, el equilibrio mental, se funda sobre la posesión de las cosas.

La actitud que se apoya en la propiedad produce el deseo, la necesidad de poder. Para mantener el control de la propiedad privada debemos servirnos del poder para protegernos de aquellos que querrían privárnosla, porque estos carecen de propiedad bastante, querrían poseer más y más.

Una sociedad dice Fromm, cuyos principios son la adquisición, el lucro, y la propiedad, determina el nacimiento de un carácter social cuyo eje es el tener.

La cultura cooperativa, en este sentido, debe, enseñar a vivir y a convivir.

Pero, la cooperativa ha descuidado su obligación de autoformación. Una cooperativa, es una **entidad educativa tanto como empresarial**, y esta descuidando gran parte de su papel potencial en la sociedad.

Los socios deben poseer una formación básica motivadora de su pertenencia a la cooperativa y es deber de los órganos de gestión disponer sobre los programas permanentes de educación societaria. El socio, como protagonista de la cooperativa, sin educación es un elemento de escasa fiabilidad en la entidad y, frecuentemente, no por su culpa. Solo la educación permanente puede garantizar, en el entorno hostil que se mueve la cooperativa, la suficiente lealtad e intensidad del socio para con los demás y para con la entidad. Si el socio no es actor de su propio proyecto y solo espectador, no será protagonista, sino acompañante, un elemento adjetivo de la entidad y, como tal, indiferente a su buena o mala suerte.

Los socios, directivos y especialmente los gerentes están necesitados de educación cooperativa, ya que son los más propensos a la asimilación con la cultura del tener. Su penetración pivotea sobre dos elementos: aceptación a ultranza de los moldes de conductas impuestos desde la empresa mercantil y aceptación a ultranza de los modos de gestión típicos según los esquemas propios de las empresas privadas. **La cultura cooperativa debe oponer una educación de la empresa para la cooperativa y una educación de la cooperativa para la empresa.** Una síntesis dinámica de suficiencia doctrinaria y técnica, que permita el puente hacia la evolución y transformación gradual de los conocimientos, pensamientos, hábitos y conductas.

Los dirigentes cooperativos tienen, también, exigencias de capacitación y educación permanente. No solo respecto a la empresa; sino, en su responsabilidad de herederos y conservadores del espíritu cooperativo y su carácter de transmisores de la herencia a los que le sucederán. La cooperativa debe formar a sus propios dirigentes, prepararlos, adoctrinarlos, hacerlos sabedores de su gran responsabilidad, seleccionando a los mejores y mas preparados, teniendo presente lo que afirma Laidlaw: "los mejores lideres no deben ver a la cooperativa como un fin en si mismo, sino como un medio para un mejor orden social. El dirigente cooperativo no solo esta al frente de una empresa; no solo esta la frente de una sociedad; también esta al frente de un proyecto social, es un general de un ejercito de artesanos sociales".

Pero, ¿Qué puede hacer la cooperativa ante el público no cooperativo?

Lo mejor que puede hacer es desarrollar su propia actividad con el ejemplo. La cooperativa tropieza con el prejuicio. **"Frecuentemente, la sociedad, en general, mal considera a la cooperativa no otorgándole la confianza suficiente. Y es**

lógico que ello ocurra, pues la cooperativa es un dato aislado en la cultura de la posesión, del tener. Por eso cuando una cooperativa tropieza con dificultades, el sentido común se siente ratificado. Y al mismo tiempo, cuando tiene éxito, resulta excepcional, ocasional, la excepción confirmatoria de la regla”.⁶⁶ De nada sirve argumentar que por cada cooperativa en dificultades, hay cientos de empresas mercantiles en la cuneta o tratar de explicitar que si una cooperativa cae, otras tantas se levantan. **No hay juicio; suele haber prejuicios**, derivados del código cultural del beneficio, del lucro, en suma, que nos permea desde nuestra infancia y a través de los procesos de formación, difusión, comunicación. El prejuicio no cooperativo solo puede debilitarse con el ejemplo. Nadie osaría en el país vasco expresar sus dudas no cooperativas; porque el ejemplo del grupo Mondragón se levanta como una barrera imponente de clara disuasión. Y es el ejemplo, el único que puede destruir el prejuicio, infiltrándole el virus de la posibilidad, de la realización, del éxito cooperativo. Son los propios cooperativistas los que deben tomar sobrada razón del prejuicio, sabiendo que, para la sabiduría convencional, una cooperativa es igual a otra cooperativa, que es igual a otra y así sucesivamente, de modo que los obstáculos de una se repercuten, como el juego del domino, sobre todas las demás. Y que, además, esto no sucede con el éxito de una cooperativa que, en general, se considera un logro atípico, aislado, no trasladable a todas las cooperativas. Para el sentido común, en una fácil generalización, sujeta a la dependencia de la cultura del lucro, el fracaso cooperativo es una necesidad y su éxito un azar.

En esta dirección, la Alianza Cooperativa Internacional reflexiona: “con el avance del tiempo la cooperación se verá mas obligada que en el pasado si se quiere marcar rumbos, a mantener informado al público sobre sus objetivos, su organización y sus métodos; sus realizaciones y planes para el futuro...La lucha por la aceptación de las ideas cooperativas debe ser afrontada, tanto el plano individual como económico”.

El segundo campo de batalla es **la promoción cooperativa** en el conjunto cultural en el que se halla inserta, campo en el cual aparece necesaria una política de complementación, coordinación y colaboración con otros sectores económicos, tales como el Estado, o sociales, por ejemplo, sindicatos, pequeños y medianos empresarios, comerciantes, asociaciones culturales. La presencia de la cooperativa en la sociedad debe irradiarse en el conjunto social, como prédica para romper la hostilidad, despejar dudas y ganar aliados y amigos en la construcción del desarrollo cooperativo. La conquista de espacio cultural es imperiosa. La cooperación ha permanecido en la mayoría de los países al margen de las corrientes innovadoras de la cultura convencional (escuelas, centros de enseñanzas media, universidades, institutos post- terciarios) y de las correas de transmisión de sectores sociales que pueden revitalizarla.

Desde el punto de vista económico el sistema cooperativo se propone obtener la mayor cantidad de bienes al menor costo social posible. Desde el punto de vista educativo, su finalidad es formar hombres capaces de actuar solidariamente en beneficio de todos dentro de un marco de la libertad individual.

La cultura cooperativa, piedra angular del proyecto cooperativo tendente a la construcción del ser antes que del tener, se coloca como el fundamento mismo de la doctrina. Es bien cierto, como se sostiene, que la educación debe proceder a la acción.

⁶⁶ Rosembuj, tulio. Ídem.