

Entre la cooperativa y la cooperación. Reflexiones a partir del estudio de experiencias en la Provincia de Misiones, Argentina

Avance de investigación en curso

GT 27

Espinosa, Fabián Juan Pablo
Simes, Horacio
Universidad Nacional de Misiones - CONICET

1. Resumen

El estudio analiza dos experiencias desarrolladas en la provincia de Misiones, Argentina, acompañadas en el marco de planes y programas de promoción de la producción y la asociatividad. Una de éstas, relacionada a un emprendimiento cuya conformación cooperativa constituía un requisito previo para formalizar el proyecto, y la otra, una experiencia de organización cooperativa (en formación) resultante de un proceso previo de fortalecimiento del trabajo asociado. En ésta dirección, se analizan diferencias y similitudes en las trayectorias de los emprendimientos, atendiendo a los diferentes procesos de formación, la manera en que se interiorizan y expresan los principios cooperativos en prácticas cotidianas, y el rol del Estado y las demás instituciones en la promoción de la organización colectiva.

2. Palabras claves: cooperativa – autogestión – acompañamiento técnico

3. Introducción

La crisis político-institucional y económica de finales del año 2001 afectó severamente la situación socio-económica de una franja importante de la población. El elevado desempleo, subempleo y precarización laboral resultantes de la misma, indujeron a la población a encarar formas colectivas de lucha contra la escasez. A estas estrategias se sumó la participación del Estado a través de la implementación de planes y programas de promoción del trabajo. Entre los planes más relevantes se destacaron, a partir del año 2004, el Plan Nacional para el Desarrollo Local y la Economía Social “Manos a la Obra” (PMO), y posteriormente, en el año 2009, el Plan Nacional Ingreso Social con Trabajo “Argentina Trabaja”. Mientras el primero se dirigía a emprendedores individuales o asociados (no necesariamente cooperativizados), el segundo se centraba en el fortalecimiento de iniciativas inscriptas bajo la forma de la cooperativa de trabajo¹. Además, diferentes organizaciones provinciales y municipales, así como entes autárquicos del gobierno se sumaron a los esfuerzos por alcanzar mejoras socio-económicas a partir de propuestas de acompañamiento propias. En ésta dirección, el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Misiones aprobó en el año 2008 el Plan Provincial para el Desarrollo de la Economía Social y el Empleo en Misiones². En el ámbito de la Universidad Nacional

¹ Según datos del Gran Atlas de Misiones - Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de Misiones (www.ipecmisiones.com), durante el período analizado (2002-2012), se registró, para el caso de la Provincia de Misiones, un incremento mayor de organizaciones cooperativas durante los diez años que abarcan el período mencionado, que el presentado en los diecisiete años transcurridos en el período 1985-2002, alcanzando a diciembre del 2012 un total de 753 asociaciones¹, de las cuáles, a diciembre de 2011, casi el 60% correspondían a cooperativas de trabajo.

² Desde el Plan se pretendía fortalecer los aspectos organizativos, comerciales y el trabajo asociado. Como resultado del acompañamiento técnico llevado adelante en el marco de éste plan fue conformada en el año 2009 la Red de Emprendedores de la Economía Social de Misiones (REDEM), en tanto que en el año 2010, fue creada la marca colectiva “Hecho en Misiones”.

de Misiones (UNaM), por su parte, se aprobó en el año 2007 el Programa de Fortalecimiento de las Actividades de Extensión (PROFAE), con líneas de acompañamiento técnico dirigidas a los pequeños productores y la economía asociativa y, desde la Facultad de Ciencias Económicas de la misma universidad, se creó a fines del año 2011 el Programa de Incubación de Emprendimientos Productivos de Base Social (INCUBAS), con el objetivo de generar un espacio de asistencia técnica regular a grupos de elaboradores de la economía social.

El total de programas y proyectos reseñados supra permitió atender las demandas de emprendedores asociados, a quienes en una caracterización amplia se denomina como emprendedores de la economía social³. Por esto, desde los programas y proyectos y a través del trabajo asociado se esperaba que emerjan y sean puestos en práctica los principios fundacionales del sector, en el cuál se encuentra incluido el movimiento cooperativista (columna vertebral del sistema de la economía social). En ésta dirección, analizaremos los dos casos abordados a la luz de los principios de la cooperación y las realizaciones observadas, intentando reconocer, para cada uno de estos, el cumplimiento de los principios y prácticas siguientes: a. democracia en la toma de decisiones, b. equidad en el reparto del trabajo y los retornos, c. interés en la provisión de bienes y servicios antes que en el ánimo de lucro y, d. autonomía de gestión.

La diferencia primaria entre estos dos casos seleccionados se encuentra en el siguiente hecho: mientras que un grupo se conformó como resultado de un proceso de trabajo conjunto previo⁴, el otro tuvo su origen en la necesidad de conformación cooperativa como requisito necesario para la participación en un programa público. Ambas experiencias, por su parte, no surgen directamente de una acción colectiva descentralizada, sino que la reunión de los miembros obedece a estímulos procedentes de agentes externos (el Estado, la Universidad, entre otros)⁵. A partir del análisis de cada caso nos interesa señalar, desde la comparación de experiencias, aquellos factores intrínsecos (al emprendedor o al grupo de emprendedores) o contextuales, que podrían explicar dinámicas diversas en la consolidación de los movimientos de cooperación.

4. Luz, cámara... cooperación: Huellas Misioneras. Vaivenes de un proceso de conformación asistida

El grupo Huellas Misioneras (HM) se conformó luego de más de un año de encuentros regulares promovidos por el equipo técnico universitario, integrándose inicialmente por más de 25 emprendedores⁶. La convocatoria había sido realizada principalmente a emprendedores que formaban

³ Como integrantes de un equipo técnico universitario, nos involucramos en el acompañamiento técnico de numerosas experiencias, dos de las cuáles son objeto del presente análisis.

⁴ La organización se encuentra en éste momento en las instancias previas a la presentación de la documentación relativa a la inscripción. Los emprendedores se reunieron en reiteradas ocasiones con las autoridades públicas correspondientes, pero en función a diversos obstáculos formales, o propuestas de reformulación, aún no han concretado las inscripciones.

⁵ En relación al proceso previo a la conformación, la literatura distingue, como parte de sus análisis, los factores que promueven la acción colectiva. Hirschman (1986) refiere como causales de colaboración a la agresión externa o la participación conjunta en experiencias previas, en tanto que Stryjan (1999) menciona a la pertenencia a redes, o a la existencia de historias, actividades o visiones compartidas, por citar algunos autores. Una parte relevante de la literatura referida al surgimiento de organizaciones colectivas reconoce, además, la importancia de vínculos preexistentes a los efectos de llevar adelante prácticas de acción colectiva descentralizadas sostenibles. Asimismo, en muchas de las experiencias analizadas se destaca la participación de diversos organismos públicos, privados o de la sociedad civil, en la promoción de las actividades cooperativas, ya sea a partir de roles que implican desde el asesoramiento en problemáticas específicas, hasta el acompañamiento técnico regular y la propuesta de conformación cooperativa.

⁶ El grupo Huellas Misioneras se conformó inicialmente como un solo cuerpo asociado. Sin embargo, por exigencias del organismo de contralor, y en función de la diversidad de actividades encaradas –alimenticias, textiles, artesanías-, la inscripción debió canalizarse a partir de la presentación de dos cooperativas separadas: “Huellas Misioneras” y “Sabores

parte de la REDEM, con quienes se llevaron adelante diversos talleres de fortalecimiento socio-organizativo, administrativo-contable y de la gestión comercial. En éste proceso de formación se incorporaron en los talleres contenidos relativos a la opción cooperativa como forma organizativa asociativa. De ésta manera, durante el proceso de acompañamiento técnico surgió la iniciativa de conformar una organización cooperativa, propuesta que el grupo aceptó. En la actualidad, los futuros asociados alcanzan a 16 miembros⁷. De éstos últimos, alrededor de 10 emprendedores formaron parte de la REDEM y la marca colectiva “Hecho en Misiones” desde los inicios de éstas, circunstancias que los llevaron al mantenimiento de relaciones regulares, a través de la interacción en espacios comunes como ser ferias y eventos, y capacitaciones⁸.

4.1. Características del grupo de emprendedores

Los integrantes del grupo de trabajo se dedican a tres rubros de actividad diferentes: alimentos, elaboraciones textiles y artesanías varias. Se trata de emprendedores de entre 30 y 65 años aproximadamente, con experiencia en la actividad, escaso nivel de capital, bajos niveles de ventas y calidad. Entre éstos se distinguen aquellos cuyos ingresos principales provienen de la venta de los productos, y quienes poseen otras fuentes estables de rentas (jubilaciones, otros ingresos familiares, etc.). Asimismo, se diferencian aquellos cuya experiencia laboral más significativa ha provenido del trabajo dependiente (formal o informal), de quienes se han desempeñado principalmente en carácter de cuentapropistas. Los productos elaborados por el grupo son, principalmente: chipas, tapas de empanadas, tartas dulces y saladas (en el rubro alimentos), manteles, servilletas, pantuflas y peluches (en el rubro textil), y productos decorativos en papel, vidrio, semillas y hierbas varias (en el rubro artesanías).

4.2. La base está...

La participación de gran parte de los emprendedores en espacios de gestión colectiva como la REDEM y “Hecho en Misiones”, reflejó su relevancia ya en las instancias iniciales de discusión sobre el proceso de conformación cooperativa, circunstancias en las que el sentido de pertenencia colectiva se expresaba -por mencionar una circunstancia observada-, en las definiciones que los emprendedores realizaban sobre el grupo, considerándolo, por ejemplo, como una *familia*⁹. En una primera instancia, el grupo de emprendedores (acompañados técnicamente por el equipo de trabajo universitario) avanzó en el reconocimiento de los principios básicos del movimiento cooperativo y las ventajas derivadas de la participación en el mismo. Luego se dieron cumplimiento a las etapas requeridas para su conformación e inscripción (definición de los objetivos de la cooperativa, elección de los miembros del consejo directivo, redacción del acta constitutiva y el estatuto de la asociación, entre otras). En éste proceso, sin embargo, algunos de los miembros iniciales se alejaron de la cooperativa por motivos diversos (por ejemplo, por incumplimiento en la provisión de los productos en las condiciones pautadas, o por la decisión de continuar formando parte únicamente de espacios como Hecho en Misiones).

Misioneros”. Dado que las actividades se realizan aún hoy en forma conjunta, y por la historia común que comparten, en el presente trabajo se considerará a ambos grupos bajo el rótulo de Huellas Misioneras.

⁷ Aunque existen otros emprendedores interesados en asociarse, una vez que la inscripción se concrete.

⁸ Desde la REDEM se promovía la toma de decisiones colectivas (aunque en la mayoría de los casos separados por rubros productivos) en los aspectos relativos a la organización de las actividades previstas (generalmente propuestas por el organismo ministerial), lo que constituyó una base para el reconocimiento mutuo en el grupo de emprendedores.

⁹ El emprendedor L. definió a la cooperativa como a una familia – Anotación de campo (AC), 24/07/12.

Incluso en las ferias y eventos la referencia al grupo asumía caracteres colectivos marcados. Véase al respecto Simes et al (2011).

En el momento en el que la idea de la opción cooperativa iba adquiriendo consistencia para los emprendedores, el grupo recibió un primer reconocimiento (que además se erigió en un estímulo para el trabajo asociado): la invitación a participar en un espacio de venta colectivo a ser inaugurado por el gobierno provincial¹⁰. Para ello, tuvieron que tomar, entre otras, las siguientes decisiones: a. asignar los espacios de venta entre los diferentes miembros, b. definir tipo, cantidad de productos y logística para la puesta en góndola de los mismos, así como los criterios de reparto de los excedentes y de utilización de reservas y, c. definir los turnos de atención, entre otros¹¹.

A partir de la incorporación del grupo en el MCZ (espacio que aún sostiene), las decisiones de tipo cooperativo se concentraron principalmente en la marcha del día a día de las actividades en el mismo, sin desatender las demandas derivadas del proceso de constitución de la cooperativa.

5. Cooperativa de Viviendas, ¿construcción o deconstrucción?

La segunda experiencia analizada se desarrolla en el Municipio de Santa Ana¹². La gestión municipal, en respuesta a la problemática de la falta de oportunidades laborales, motorizó el diseño de proyectos de inversión orientados a paliar las necesidades de la población. Así se creó un Plan de mejoramiento de viviendas precarias, un Plan de construcción de viviendas económicas (con financiamiento del Programa de emergencia Habitacional del Ministerio de Desarrollo Social e Infraestructura de la Nación), un Plan de construcción del Centro Integrador Comunitario (CIC) (con financiamiento del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) y un Plan de recuperación de la actividad de producción de ladrillos. De este modo, se proyectaron cinco cooperativas de trabajo, que una vez capacitados sus miembros, serían las encargadas de realizar las obras en la localidad. Pero de esta propuesta, solo dos cooperativas fueron registradas (Unidas y Urunday), las que, en un primer periodo, tendrían a su cargo la construcción de cuatro conjuntos de viviendas, por el régimen de ayuda mutua. En un tercer grupo, sus integrantes se constituyeron en monotributistas, optando por conformarse bajo la forma jurídica de una asociación civil, con el objetivo de proveer los ladrillos para las obras. Las últimas dos cooperativas que figuraban en el proyecto inicial nunca llegaron a conformarse (estas tendrían a su cargo la construcción del CIC). La propuesta de estos planes era promover la constitución de cooperativas de trabajo.

5.1. Unidas y Urunday... unidas

Las dos cooperativas formadas, cumplimentados los requisitos exigidos para operar como persona jurídica, empezaron con la adecuación del terreno, desmonte, movimiento de suelo, nivelación, etc., tareas imprescindibles para iniciar la construcción de un primer lote de 8 viviendas de las 64 comprometidas en el programa municipal. Pero a menos de un año de ejecución del programa de obra pública municipal, los integrantes de los grupos de aspirantes a cooperativas de vivienda se habían reducido a la mitad, restando solo 7 varones en Urunday y 8 mujeres en Unidas. Este equipo mixto y reducido finalizará, luego de fusionarse en un solo agrupamiento (CU), la construcción de las 16 casas de la primera etapa.

¹⁰ El espacio en cuestión es el Mercado de Concentración Zonal de la ciudad de Posadas (MCZ). HM obtuvo cuatro góndolas en razón del tamaño del grupo y la diversidad productiva. Cada rubro utiliza actualmente una góndola separada para la venta, aún cuando todas se distinguen con el nombre "Huellas Misioneras".

¹¹ La gestión de la referida invitación fue realizada principalmente por el equipo técnico universitario. No obstante, los emprendedores llevaron adelante encuentros con los funcionarios provinciales responsables a los efectos de organizar la respectiva participación.

¹² Ciudad distante a alrededor de 40 km de la ciudad de Posadas.

En términos de procedencias ocupacionales; las cooperativas eran heterogéneas. Esto, en razón de que se conformaron con integrantes con trayectorias muy dispares: receptores de programas sociales, amas de casa, agricultores, aprendices de albañiles, etc. Hombres y mujeres con pocos antecedentes reconocidos en el ámbito de la construcción (aquellos que conocían el oficio, mostraron severas limitaciones en el manejo de especialidades tales como instalaciones eléctricas y/o sanitarias). En este punto es importante señalar la siguiente cuestión: fue la municipalidad la que seleccionó a los miembros de las cooperativas, tomando como criterios de selección, por un lado, ser receptor del plan “Jefes y Jefas de hogar”, por otro, encontrarse en condición de desocupado. Es de destacar que, respecto a la composición y organización familiar de los miembros de la cooperativa, el sostén del grupo doméstico, en la mayoría de los casos, era quien participaba en calidad de socio en la cooperativa. En el caso de las mujeres, la mayoría eran jefas de hogar, dificultando aún más su inserción en el trabajo del grupo.

De ambos procesos continuados de trabajo asociativo, nos interesa rescatar las siguientes dimensiones para el análisis: a. Autogestión, democracia y equidad, b. Solidaridad y ayuda mutua, y c. Participación de terceros y fortalecimiento de las experiencias¹³.

6. Autogestión, democracia y equidad en las prácticas cotidianas

Entre los principios básicos de la organización cooperativa, quizás el que con más persistencia fue puesto en práctica por el grupo de emprendedores HM fue el democrático. En forma democrática fueron adoptadas numerosas decisiones relativas a la marcha de las actividades en el MCZ y en relación a la conformación cooperativa (por ejemplo, la elección de los miembros del consejo de administración y la sindicatura). En el seno del grupo se enfrentaron en reiteradas ocasiones posiciones dispares (al momento de decidir el apartamiento o la aplicación de sanciones a miembros que no cumplían con los acuerdos, o en circunstancias de necesidades personales que involucraban la posibilidad de utilizar las reservas de la organización como medio de ayuda, entre otras); sin embargo, en casi todas las reuniones se arribó a alguna decisión definitiva adoptada por mayoría en el grupo (la mediación del equipo técnico universitario resultó relevante en éstas circunstancias).

La organización para la autogestión constituye un aspecto débil de la administración cooperativa. El grupo no ha definido una estructura clara de reparto de roles para la gestión (más allá de los cargos requeridos para la inscripción y la necesaria para participar de actividades concretas, como las ventas en las ferias y otros eventos), ni redactado manuales de misiones y funciones o administrativos¹⁴. Tampoco cumplen acabadamente con el registro sistemático de las operaciones, la difusión de información dentro del grupo, o el sostenimiento de un régimen de reuniones organizativas regular (solamente se producen encuentros regulares cuando resultan convocados por el equipo técnico universitario). Esto último, sin embargo, es percibido por algunos de los emprendedores, aún cuando señalan a las autoridades como las encargadas de organizar los encuentros y difundir información. Los miembros mencionan, asimismo, la disponibilidad escasa de tiempo para reunirse¹⁵.

En relación al reparto de las rentas, la posición del grupo coincidió en gran medida con experiencias previas que hemos tenido¹⁶. En ésta dirección, los ingresos se asignan a cada productor en función al producto aportado, reteniendo un 5% para reservas. No existe una evaluación sistemática de los ingresos globales e individuales que permitan establecer criterios de equidad en los retornos, y actuar en consecuencia conforme a los principios de la cooperación. Por ejemplo, en una reunión del grupo,

¹³ Un estudio relacionado a la perspectiva adoptada puede encontrarse en Dzembroski y Bonelli (2010).

¹⁴ Entre las futuras acciones de acompañamiento técnico universitario se encuentran previstas las referidas actividades.

¹⁵ Más allá de la participación en el mercado –de martes a sábado, medio día- muchos de los emprendedores realizan otras actividades económicas en forma independiente.

¹⁶ Véase al respecto Simes (2011) y Simes y Espinosa (2010).

en la que el equipo técnico presentó dos posibilidades de distribución (una en función a la proporción de productos aportados a las ventas globales de la cooperativa –sin distinción de producto por emprendedor-, y otra en función a la individualización particular de cada producto entregado por emprendedor) se observó la siguiente situación:

<< (...) La mayoría de los productores estuvieron de acuerdo con la segunda opción, excepto L. y B. quienes refiriéndose a la primera opción resaltaron el espíritu cooperativista y dijeron “que eso sería ideal, pero que aún ven muy verde el asunto, hay que ir despacio”. Al respecto, el técnico S. agregó que no debe perderse de vista que el camino de la cooperación es un proceso que va a tomar su tiempo, pero que los emprendedores tienen que estar dispuestos a recorrerlo. Seguidamente, los técnicos universitarios destacaron que, en resumen, las dos opciones serían: 1. Que los productos sean considerados de la cooperativa y la liquidación sea en función a las ventas globales, y 2. Que los ingresos se liquiden por producto individualizado y se destine un porcentaje de los mismos a la formación de un fondo de reserva para ayudar a los que no venden mucho. El grupo estuvo de acuerdo con la última opción. Acto seguido, votaron el porcentaje de retención. Se presentaron dos alternativas: 1. 5% y 2. 10%. La opción 1 obtuvo casi todos los votos (menos uno). Los técnicos propusieron a los emprendedores que explicaran por qué elegían una u otra alternativa. Respecto a la primera, concluyeron que para empezar era un buen número, y que luego podría ajustarse. G. –votó por el 10%- justificó su elección aseverando que en el caso de los alimentos las pérdidas pueden ser grandes dada la perecibilidad de los productos.>>¹⁷

Como factores relevantes al momento de explicar las dificultades enfrentadas por el grupo para formarse una concepción de ingresos cooperativos pueden mencionarse, por un lado, el hecho que la producción se realiza principalmente en forma individual¹⁸, alcanzando niveles de cooperación sostenidos al momento de las ventas, y por otro lado, la ausencia de estandarización en los productos ofrecidos (debido, en gran medida, a la condición de artesanos de muchos de los miembros).

En las cooperativas de trabajo, estos principios fueron los más problemáticos. El trabajo autogestionado tuvo escasa existencia real. Los conflictos en los grupos y la alta rotación inicial de los asociados también dificultaron el surgimiento de relaciones simétricas y asociativas, e hicieron dificultosa la toma de decisiones democráticas tales como la designación de jefes técnicos y/o autoridades de las cooperativas que merecieran el reconocimiento y la confianza de sus pares. Dichos ‘jefes’ eran asociados promovidos a tal condición por directivas de la municipalidad, lo que dificultaba la generación de legitimidad en la formación cooperativa, anulando las decisiones de las comisiones directivas, que tenían una presencia des-dibujada¹⁹. De ahí que los representantes municipales eran percibidos por los cooperativistas como el “patrón” responsables de ‘pagar’ por el trabajo realizado. Estos altibajos afectaron seriamente la dinámica de funcionamiento planificada inicialmente. Surgieron problemas de continuidad en el proceso constructivo, como así también impedimentos para establecer acuerdos básicos en el trabajo cooperativo. En sus inicios se estableció un régimen de contrato “por certificación”; esto es, una vez que los cooperativistas culminaran una etapa de la obra, recibirían la remuneración estipulada para tal fase. Pero este proceso de edificación de las viviendas se vio demorado varias veces por la interrupción del flujo de fondos por parte de Nación, y éste régimen nunca fue bien entendido. Dado que es habitual que los que trabajan en la construcción reciban su salario semanalmente en base a las certificaciones realizadas, el atraso en los pagos derivó en creciente

¹⁷ Apuntes de campo, 28-07-12.

¹⁸ Entre los objetivos del grupo se encuentra, sin embargo, el establecimiento de salas de elaboración conjunta (en el sector de alimentos).

¹⁹ En estas cooperativas mixtas, las mujeres ocupaban una posición marginal aún en la comisión directiva; donde los varones asumían casi "automáticamente" las funciones de liderazgo.

desaliento. Ésta situación conflictiva también afectó las relaciones del grupo en el ente municipal. En esta situación, quienes conseguían algún trabajo alternativo, no dudaban en abandonar el proyecto cooperativo. Los efectos más palmarios, han sido la reducción paulatina del plantel original, la acelerada rotación e ingreso de nuevos miembros (antes que los grupos hubieran podido consolidar lazos personales fuertes como para incorporar exitosamente nuevos integrantes).

7. Solidaridad y ayuda mutua

El transcurrir diario del grupo HM se concentra principalmente en las actividades del MCZ. Las acciones de reforzamiento de los lazos sociales del mismo se refieren principalmente a cuestiones concretas como “cubrir turnos”, o en el caso de enfermedad u otra imposibilidad, asistir también al grupo familiar. Además, también se asistió financieramente a un miembro con dificultades para enfrentar la compra de insumos para una jornada, aunque ésta práctica no se generalizó. El grupo destaca la importancia del acceso al espacio de ventas colectiva en el MZC, lo que les permite disponer de mayor tiempo para la producción, o incluso para la venta en forma ambulatoria (dado que no se requiere la presencia de cada uno ellos en todas las jornadas). Entre las dificultades se destacan la utilización del nombre de la cooperativa para gestiones que no fueron consensuadas con el grupo, y la falta de acuerdo en el tipo de producto a ofrecer (lo que lleva en algunos casos a la competencia entre miembros). En algunas situaciones, las problemáticas se generalizaron en los siguientes términos:

<< C. menciona que se “están empezando a formar tormentas en la cooperativa”. No hay unión.>>²⁰

En muchas de las situaciones, las dificultades se resuelven con la participación del grupo de técnicos, quienes ofician de mediadores y aconsejan a los emprendedores. Resulta de interés resaltar, como puede observarse de la cita anterior, la mención (regular) a la denominación “cooperativa” que realizan los miembros del grupo, aún cuando la constitución formal de la misma no se ha efectivizado.

En términos generales, las observaciones relevadas coinciden con los comportamientos señalados para otras experiencias cooperativas²¹.

Respecto a la solidaridad hacia el exterior del grupo puede agregarse lo siguiente: a. los emprendedores han discutido las ventajas de implementar prácticas de comercio justo, u otras formas que contemplen la relación con el consumidor con un carácter no meramente instrumental, sin embargo, no han podido plasmar estas intenciones (promovidas también por el equipo técnico) en ideas o prácticas concretas²² y, b. la provisión de los bienes se encuentra dirigida principalmente por el interés de generar ingresos inmediatos, no habiéndose implementado ninguna acción dirigida a contemplar necesidades socialmente relevantes.

En el grupo CU, sobresale el desconocimiento de la relación laboral que los envuelve, pues son incorporados a un proyecto del cual no tienen mayor conocimiento sobre su lógica ni sus principios. La percepción sobre fines y objetivos del grupo en general presentaba variaciones según quien fuera el informante, dando cuenta de la incapacidad para lograr una identidad grupal como cooperativistas de un proyecto autogestivo. En el proceso de trabajo la solidaridad hacia adentro fue precaria; trocada por constantes denuncias surgidas en el seno de la cotidianeidad laboral. En esta trama, las mujeres

²⁰ Apuntes de campo, 10-12-12.

²¹ Dzembroski y Bonelli señalan para los casos que analizan que “en las organizaciones se dan formas de ayuda mutua entre trabajadores que cristalizan en instancias de asistencia económica a compañeros ante problemáticas de salud (...), en préstamos para la solución de alguna necesidad de vivienda o consumo y en la preferencia por la incorporación de trabajadores allegados a los socios (familiares y amigos)” (2010: 143)

²² Uno de los emprendedores ha destacado la necesidad de mantener precios bajos (Apuntes de campo, 10-08-13).

llevaron la peor parte, pues influía decisivamente la cuestión de género, ubicándolas en una posición marginal en el proceso productivo; por ejemplo realizaban las actividades pesadas, como cavar pozos y preparar ‘mezcla’ para la obra. Los argumentos esgrimidos para justificar tal situación radicaban en el desconocimiento de la forma de llevar adelante otras actividades del oficio (más livianas) por parte de estas últimas, pero como mencionamos anteriormente, esta característica (la falta de manejo aún de las actividades livianas) era compartida por la mayoría del grupo.

8. Participación de terceros y fortalecimiento de las experiencias

En relación a la sostenibilidad económica y social de los grupos asociados analizados, desempeñan un rol relevante las instituciones externas intervinientes. En ésta dirección del análisis, cabe preguntarnos: ¿qué lugar ocupan en la construcción del trabajo asociado las instituciones participantes con sus programas de formación y sus diferentes lineamientos programáticos propuestos?

Tanto en el caso del grupo HM, como de las Cooperativas CU, la participación de agentes externos ha sido sostenida, llegando al caso de que la propuesta de conformación cooperativa provenga de los agentes externos mencionados, antes que del grupo de emprendedores involucrados, lo que les ha otorgado a los técnicos un rol que Berger y Neiman refieren como el de “asesores-impulsores” (2010: 77)²³

En el caso del grupo HM, la participación del equipo técnico universitario se percibe relevante, al menos en las siguientes circunstancias: a. las capacitaciones permiten inferir al grupo la necesidad de adquirir herramientas técnicas de gestión de la cooperativa, estimulándolos a la formación y aprendizaje regulares, b. las reuniones organizativas, de evaluación y planificación se llevan adelante a propuesta de los técnicos, y el alejamiento de éstos por motivos diversos (receso de actividades, fechas de exámenes, etc.) introduce discontinuidades en algunos procesos y, c. la agenda de capacitaciones y estrategias de comercialización también resultan mayormente establecidas a propuesta técnica²⁴.

Para el caso de CU, se destacan actores como la municipalidad, la universidad y el Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional, (IPRODHA). Así, la incorporación de miembros era tarea del ente municipal, debido a los requerimientos de los programas nacionales. No obstante, a raíz de las constantes renunciadas y “despidos”, éste continuó incorporando asociados, quienes se representaban a sí mismos como “empleados municipales”, aumentando la división en el grupo. En la dinámica de trabajo de las cooperativas, el involucramiento del organismo traspasó el rol asumido en una primera instancia, al punto de caracterizarse por una modalidad de gestión que influyó decisivamente en el desarrollo y en la trayectoria final del proceso cooperativo.

La participación del IPRODHA, estuvo marcada por ausencias y falencias que aportaron al fracaso del proyecto. Pues, se programaron capacitaciones técnicas para empoderar a los socios, sin embargo al momento de llevarlas a cabo, las mismas fueron precarias en cuanto a contenido y esporádicas en su realización.

El equipo técnico de la universidad, aunque se incorporó a la experiencia de manera tardía (ya estaba en progreso la construcción de las viviendas, e incluso en plena efervescencia los conflictos con la Municipalidad), realizó acompañamientos socio-organizativos previstos en el proyecto de

²³ Si bien éstos autores trabajan la participación de agentes en contextos rurales, los análisis que realizan resultan en gran medida aplicables a las situaciones observadas en nuestras experiencias con emprendedores urbanos, en particular con el grupo HM.

²⁴ En términos más específicos puede mencionarse la siguiente situación: el equipo técnico ha incorporado al grupo HM en la red social Facebook, con la intención de trasladar la administración de la cuenta al grupo. Luego de varios meses de actividad, aún los miembros de HM no asumen el rol de promoción requerido.

fortalecimiento a las cooperativas, e incorporó las propuestas de capacitación realizadas por los mismos asociados.

9. Cooperativa y cooperación: principios, prácticas y sostenibilidad de la propuesta

Para el caso de HM, la sostenibilidad de la propuesta de trabajo asociado se percibe, sin embargo, dependiente en gran medida de la capacidad de los miembros de sostener e incrementar los ingresos de las actividades, y del fortalecimiento del componente cooperativo hacia adentro de los grupos. En esta dirección es relevante destacar que los miembros de éste grupo articulan sus esfuerzos principalmente en la etapa de comercialización, lo que en virtud de la participación regular en el MCZ, les permite construir una perspectiva de mediano y largo plazo para el colectivo. En cambio, el grupo CU, cuya asociación principal se realiza a nivel de producción, depende principalmente para la realización del producto de la adjudicación de obras, cuyo principal proveedor para la cooperativa (al menos en el corto plazo) resulta ser el poder público. Esto define en alguna medida, la formación de perspectivas a largo plazo²⁵.

Estas reflexiones, junto a otras que fueron explicitadas en todo el análisis previo, nos permite construir una tabla comparativa de las experiencias de HM y CU, a partir de la cuál podremos avanzar en algunas apreciaciones preliminares a modo de conclusión, relativas a la capacidad de ambas experiencias de sostener la propuesta de cooperación.

Cuadro 1: Dimensiones de gestión e identificación cooperativa

	Autogestión	Democracia	Equidad en el reparto de los ingresos	Identidad cooperativa
HM	con dificultades	práctica en consolidación	Individualizado por producto	elevada
CU	baja	baja	Reglamentado por el ente administrador	baja

10. Conclusiones

Los procesos asociativos descritos, para el caso de dos grupos con orígenes diferentes, acompañados por actores externos, nos permiten adelantar las siguientes reflexiones preliminares:

- Por un lado, se observan en las experiencias de HM y CU muchas de las dificultades señaladas en forma recurrente para los casos de pequeños emprendimientos de carácter asociativo. Entre estos se mencionan: a. dificultades técnicas organizativas (Singer, 2007), b. ausencia o escasez de arreglos institucionales que permitan extender la lógica cooperativa y solidaria al medio (Gaiger, 2007; Sabaté, 2007), c. Dificultades en la generación de volúmenes de ventas que permitan concebir un proceso de crecimiento de largo plazo.

²⁵ Situación que ya se hace tangible en la actualidad, donde la cooperativa se encuentra, con el acompañamiento técnico del municipio, en una etapa de reconversión productiva hacia la producción de panificados.

- Por otra parte, se destacan logros también reseñados por la literatura, en particular el referido a la importancia de la adopción de criterios democráticos –principalmente en el grupo HM- al momento de adoptar decisiones colectivas (Bocayuva, 2007; Nuñez, 2007; Quijano, 2007).
- La perspectiva de mejores resultados alcanzados por el grupo HM (en los términos señalados en el cuadro 1 y su análisis previo) pueden deberse a las siguientes razones:
 - a. la existencia de un acompañante técnico considerado neutral por los emprendedores, y que traduce con pocas ambigüedades la lógica cooperativa (el Estado enfrenta demandas diferentes a la universidad; con el primero las mismas se confunden, exigiéndole compromisos y recursos varios, en tanto que a la universidad se apela por el saber técnico principalmente),
 - b. la existencia de identidades comunes (trabajos pasados, oficios, etc.) y objetivos construidos colectivamente (la idea de la cooperativa), y
 - c. la existencia de un espacio permanente de realización de las actividades productivas habilita la construcción de una perspectiva de continuidad de las actividades. El MCZ generó mayor estabilidad en el grupo HM, a su vez lo fortaleció como grupo, dándole visibilidad en busca de mejores posiciones en el mercado.

11. Bibliografía

BERGER, M. Y NEIMAN, G. (2010). Políticas de asociación: perspectivas y tensiones en instancias de articulación social de pequeños productores agropecuarios, en *La producción del trabajo asociado*, Cross y Berger editores, Ediciones CICCUS, Argentina.

BOCAYUVA, P. (2007). Economía solidaria y la nueva centralidad del trabajo asociado, en *La Economía Social desde la Periferia. Contribuciones Latinoamericanas*, Coraggio (org.), Altamira, Buenos Aires.

DZEMBROWSKI, N. Y BONELLI, J. (2010). La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual, en *La producción del trabajo asociado*, Cross y Berger editores, Ediciones CICCUS, Argentina.

GAIGER, L. (2007). La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas, en *La Economía Social desde la Periferia. Contribuciones Latinoamericanas*, Coraggio (org.), Altamira, Buenos Aires.

HIRSCHMAN, A. (1986). *El avance en colectividad: experimentos populares en la América Latina*, Fondo de Cultura. Económica, México.

NUÑEZ, O. (2007). La economía popular, asociativa y autogestionaria, en *La Economía Social desde la Periferia. Contribuciones Latinoamericanas*, Coraggio (org.), Altamira, Buenos Aires.

QUIJANO, A. (2007). ¿Sistemas alternativos de producción?, en *La Economía Social desde la Periferia. Contribuciones Latinoamericanas*, Coraggio (org.), Altamira, Buenos Aires.

SIMES, H. (2011). Economía y Solidaridad. La Economía Social como sistema auto-sustentado. Reflexiones y propuestas sobre la base de experiencias en la Provincia de Misiones, Argentina, en Desarrollo y ciudadanía en Misiones, Argentina. Escenarios locales y procesos políticos. Misiones, Alina Báez – Fernando Jaume (compiladores), Misiones.

SIMES, H. et al (2011). Economía social: ¿sistema auto-sustentado o economía de pobres? Reflexiones a partir de la intervención universitaria en espacios de producción asociada, ponencia presentada en el Encuentro Pre-Alas Chaco 2011, Preparatorio del XXVIII Congreso ALAS, Argentina, 2011, p. 5.

SIMES, H. Y ESPINOSA, FABIÁN J.P. (2010). La Micro-región Paraná y el desarrollo socio-productivo Limitantes y desafíos de un proceso colectivo en el seno de una matriz capitalista, en el marco del VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural–10/2010. Institución organizadora: Asociación Latinoamericana de Sociología. Área de conocimiento: Desarrollo Local y Economía Social, Puerto Galihnas, 2010.

SINGER, P. (2007). Economía solidaria. Un modo de producción y distribución, en La Economía Social desde la Periferia. Contribuciones Latinoamericanas, Coraggio (org.), Altamira, Buenos Aires.

STRYJAN, Y. (1999). Cooperativas, emprendimientos colectivos y desarrollo local, CESOT, Doc. Nro. 22, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.