

Vinculación entre la Facultad de Ingeniería de la U.N.L.P. y FECOOTRA: una experiencia de la cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos.

Eje 8: Articulación e integración de las prácticas de docencia, investigación y extensión.

Modalidad de trabajo

Couselo Romina Evelin¹

Williams Eduardo Ariel²

Pendón Manuela Mercedes³

Cibeira Natalia Paula⁴

1 Facultad de Ingeniería U.N.L.P., Argentina, romina.couselo@ing.unlp.edu.ar

2 Facultad de Ingeniería U.N.L.P., Argentina, williams@ing.unlp.edu.ar

3 Facultad de Ingeniería U.N.L.P., Argentina, manuela.pendon@ing.unlp.edu.ar

4 Facultad de Ingeniería U.N.L.P., Argentina, natalia.cibeira@ing.unlp.edu.ar

RESUMEN

En la asignatura Formulación y Evaluación de Proyectos de quinto año de la carrera Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la U.N.L.P. los alumnos deben realizar un trabajo práctico integral en el que llevan adelante un Plan de negocios. Para ello, deben tener una idea y poder transformarla en proyecto. Para ayudarlos a definir un proyecto, se presentan problemáticas u oportunidades para que puedan brindar las alternativas de soluciones posibles y la que elijan sea el proyecto a llevar adelante. Resulta interesante para el alumno trabajar sobre problemáticas reales de organizaciones que tengan necesidades concretas o que brinden oportunidades de negocios.

Por otra parte, hay alumnos que para terminar su carrera de grado necesita realizar sus prácticas profesionales supervisadas -PPS- en alguna organización cumpliendo con 200 horas efectivas de trabajo en temas afines a la carrera, para lo cual deben tener

organizaciones que le brinde un espacio de trabajo.

La extensión universitaria juega un papel importante en las situaciones antes descritas: la articulación entre la Facultad de Ingeniería y FECOOTRA es una experiencia que brindó esa necesidad de contar con la asistencia en la formulación de planes de negocios de alternativas de proyectos para problemáticas como: capacidades instaladas ociosas, bajas en las ventas, productos estacionales, entre otras que presenta la cooperativas de trabajo de empresa recuperada y se generó espacios de trabajo donde los alumnos puedan volcar sus conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

El objetivo del trabajo es contar la experiencia de extensión y de cátedra adquirida en la articulación que se generó con FECOOTRA y específicamente con la Cooperativa de Trabajo de empresa recuperada Safra de alimentos. En la que se logró desde la cátedra de FyEP

brindarles cinco planes de negocios como alternativas de líneas de producción para llevar adelante en función a su capacidad instalada ociosa, producto estacional, sus necesidades, su personal y su actividad. Se generó una experiencia nueva para los grupos de alumnos de la cátedra de FyEP donde además de

aprender pudieron aplicar conceptos de la carrera en una cooperativa de trabajo que lo necesita y que los ayuda con información para aplicar sus herramientas en la práctica. Además de crear un espacio para que los alumnos puedan realizar sus PPS en dicha cooperativa.

PALABRAS CLAVE: cooperativas, planes de negocios, extensión, proyectos.

1. INTRODUCCIÓN

Formulación y Evaluación de Proyectos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata es una materia de quinto año de la especialidad Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata. Tiene por objetivo transmitir al alumno la capacidad de coordinar conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera tales como herramientas de comercialización, matemática financiera y conocimientos técnicos, y a su vez enseñar herramientas específicas, para la preparación y evaluación de proyectos.

La cátedra cuenta con un equipo interdisciplinario formado por ingenieros en distintas especialidades, un profesional de las ciencias económicas con postgrados en Dirección de Empresas y varios alumnos de Ingeniería Industrial próximos a graduarse. Este equipo se encuentra trabajando en la materia desde el año 2009.

La materia, por ubicarse dentro de las últimas del programa, cubre aspectos directamente relacionados con las incumbencias y alcances del título del ingeniero industrial.

Se espera que el alumno pueda realizar un análisis exhaustivo en la etapa de planificación, recopilar información, aplicar herramientas y criterios para la evaluación del proyecto y finalmente llegar a una decisión sólidamente respaldada por los resultados obtenidos. A pesar de que no exista un método infalible para definir la ejecución -o no- de un proyecto, lo que se propone desde la cátedra es poder brindar al alumno, próximo a graduarse, todas las herramientas necesarias para poder formular y evaluar un proyecto y determinar así su factibilidad técnica, económica, social y ambiental.

El programa propuesto desde la cátedra Formulación y Evaluación de Proyectos -FyEP de aquí en adelante- sigue un esquema definido, aunque no estático, que procura abarcar las distintas etapas del desarrollo de un proyecto y presentar y enseñar las distintas herramientas que son aplicables para cada una de ellas. Año a año, el esquema sufre modificaciones, en base a las devoluciones realizadas por los alumnos tanto en las encuestas como en las clases, las falencias detectadas por los profesores y la incorporación de nuevos docentes a la cátedra.

Los contenidos dictados en FyEP tienen como hilo conductor la formulación y evaluación de un proyecto grupal específico, definido por los alumnos en los primeros encuentros, que se desarrolla a lo largo de toda la cursada. El hecho de diagramar la asignatura en base a la formulación y evaluación de un proyecto produce un ordenamiento casi automático en los temas a dictar. El esquema que se sigue consta de siete grandes bloques: introducción a la materia y definición de proyecto, estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional legal y ambiental, estudio

económico, estudio financiero y análisis de sensibilidad y riesgo.

Para cada uno de los bloques se desarrolla una guía en la que se busca relacionar los conceptos teóricos impartidos en cada uno de los temas con el proyecto que se está llevando a cabo, que debe ser presentada en una breve exposición oral (además de ser entregada en soporte papel) de manera de establecer un control y seguimiento de los avances de cada grupo.

El hecho de diagramar la asignatura en base a la formulación y evaluación de un proyecto produce un ordenamiento casi automático en los temas a dictar. El esquema que se sigue consta de siete grandes bloques: introducción a la materia y definición de proyecto, estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional legal y ambiental, estudio económico, estudio financiero y análisis de sensibilidad y riesgo.

Los Planes de negocios pueden formularse a Nivel Idea: La etapa de idea corresponde al proceso sistemático de búsqueda de posibilidades de mejoramiento en el funcionamiento de una empresa y que surgen de la identificación de opciones de solución de problemas e ineficiencias internas que pudieran existir o de formas de enfrentar las oportunidades de negocio que se pudieran presentar. Otra etapa es la de pre inversión que corresponde al estudio de la viabilidad económica de las diversas opciones de solución identificadas para cada una de las ideas de proyectos, la que se puede desarrollar de tres formas distintas, dependiendo de la cantidad y calidad de la información considerada en la evaluación: perfil, prefactibilidad y factibilidad.

En la cursada los alumnos realizan sus planes de negocios a nivel idea, perfil y prefactibilidad. El contenido de cada apartado del Plan de negocios debe ser claro, conciso y destacando lo importante de lo que se quiere transmitir. Debe ser en un lenguaje claro y simple.

Se trata que el cuerpo del documento del Plan de negocios no tenga más de 20 hojas aproximadamente, ya que se debe tener en cuenta que mucha información corresponde que se exponga en Anexos. Los anexos son los que contienen los tecnicismos, lenguaje más técnico, académico y profesional.

Se pretende que sea un documento ágil y fácil de entender. Que el cuerpo del documento presente lo destacado de la información y que en los anexos se muestren las explicaciones, modelos, metodologías, técnicas, etc que apoyan a lo transmitido en el plan de negocios.

Las Prácticas Profesionales Supervisadas de la carrera de Ingeniería Industrial. Según ordenanza 082/2003 en su artículo 1º define a la PPS como las tareas que deberán realizar los estudiantes en los sectores productivos y/o de servicios, o bien en proyectos concretos desarrollados por la Institución para estos sectores o en cooperación con ellos. Esta Práctica deberá ser supervisada por un Docente de esta Unidad Académica y debe estar orientada a la formación práctica profesional. La entidad receptora deberá designar un responsable para actuar como coordinador de la tarea.

Los alumnos de las carreras de Ingeniería deberán cumplimentar un mínimo de 200 horas. La Facultad brinda al alumno un seguro de accidentes para la realización de la Práctica Profesional. Dentro del currículo de la carrera de Ingeniería Industrial se encuentra en el 10º semestre.

Podrán inscribirse en esta actividad práctica, los alumnos que acrediten la aprobación de al menos el

setenta (70) por ciento de las asignaturas incorporadas en sus respectivas currículas. Las prácticas profesionales podrán ser desarrolladas en un ámbito y con un contenido que puede ser propuesto por los propios estudiantes, por los Departamentos o por la Facultad.

La Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina -FECOOTRA- se constituyó el 29 de mayo de 1988. Surge de la unificación en el marco democrático del pensamiento cooperativo y las ideas de las clases trabajadoras, en momentos en que la declinación general de la economía se hacía sentir, el desempleo crecía, la producción caía y la inflación aumentaba a tasas exponenciales producto de una profunda crisis económica y una abultada deuda externa.

En este marco nace FECOOTRA buscando representar y defender los derechos e intereses de los trabajadores asociados en cooperativas de trabajo. Desde FECOOTRA se trabaja para que las cooperativas de trabajo asociadas constituyan más que un medio económico de subsistencia

Una de las cooperativas de FECOOTRA es **Safra**: cooperativa de trabajo de empresa recuperada ubicada en la ciudad de Berazategui, Buenos Aires, Argentina. Está conformada por 20 personas destinada a la producción de caldos deshidratados, sopas instantáneas light, salsas en polvo y extractos de carne. A lo largo de los últimos años se ha enfrentado a una serie de problemas que repercutieron en su desempeño. El principal de ellos, que aún persiste, es el bajo porcentaje de ventas de sus productos, y puntualmente de los caldos en cubo, lo que ha llevado a que la producción no sea continua ni eficiente. Además de la falta de profesionalización en la organización, la capacidad ociosa de las maquinarias, la falta de capacitación, entre otras. Como resultado de esto, la organización no trabaja eficientemente y posee problemas económicos, financieros, de personal, de producción.

Vinculación entre la Facultad de Ingeniería y FECOOTRA. Se acerca a la Facultad de Ingeniería de la UNLP autoridades de FECOOTRA para trabajar en forma conjunta y enmarcar dichas tareas en un trabajo de extensión que se sostenga en el tiempo donde la facultad les brinde asistencia y asesoramiento a las diferentes cooperativas con necesidades que conforman FECOOTRA; y éste articule con el grupo de cooperativas que necesitan de la profesionalización dentro de sus organizaciones para poder salir de situaciones económicas financieras productivas y organizacionales complejas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA / DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El vínculo que se generó entre la cátedra FyEP, las PPS de los alumnos de Ingeniería industrial y la vinculación del Departamento Ingeniería de la Producción de la Facultad de Ingeniería articulando con FECOOTRA es la experiencia a apostar, fomentar y replicar.

Desde la cátedra FyEP el vínculo se genera por el objeto de la misma, en la que los alumnos deben formular un proyecto de inversión en grupos de ocho (la materia tiene 80 alumnos por dictado aproximadamente). Cada equipo en la formulación y evaluación de un proyecto a elección, desarrolla a lo largo del dictado de la materia con la tutoría de un docente o más asignados, según la temática del proyecto, debe realizar entregas parciales de avance en fechas preestablecidas de forma impresa y por mail al docente tutor. A lo largo del desarrollo del cronograma se realizan presentaciones orales por equipo y se discuten los avances, lo que permite ir realizando ajustes y correcciones. Al finalizar

la materia cada equipo presenta la evaluación del proyecto completo a través de una exposición oral y de una entrega final.

Los temas sobre los que se eligen los proyectos a evaluar por los alumnos fueron cambiando a lo largo del tiempo. En el primer año (2009) de experiencia en la cátedra, debían elegir un tema a desarrollar a lo largo de la cursada en función al conocimiento que los mismos tenían de una empresa o sector. Una vez seleccionada la empresa, en caso de proyecto en marcha, o sector, en el caso de realizar un proyecto de base, detectaban un problema o una oportunidad que los llevara a formular el proyecto a través de las guías propuestas por los docentes. Otro año de dictado de cursada, los docentes decidieron, en reuniones periódicas para mejorar el rendimiento de la cursada, realizar una tormenta de ideas proponiendo temas para que los alumnos tomaran como proyectos. Luego se volvió a trabajar en la detección de problemas y su correcta definición o la detección de una oportunidad para que a partir de allí los alumnos eligieran su proyecto. Además, se dio la posibilidad de que los proyectos fueran los mismos sobre los que hubieran trabajado en materias anteriores, como por ejemplo Comercialización donde realizaban un plan de marketing. El resultado fue que los alumnos eligieron temas nuevos y muy pocos desarrollaron el trabajo ya realizado en otras asignaturas. Con motivo de facilitar la elección del tema de los proyectos, los docentes de la cátedra, resaltando la actualidad destacaron el Plan Estratégico Industrial 2020 del Ministerio de Industria de la Nación para poder guiar la elección de los proyectos de los alumnos y que estos puedan trabajar con las necesidades de una región o país. Para seguir creciendo y mejorando, la idea planteada por la cátedra, fue destacar las oportunidades que se pueden presentar en una región y la necesidad de agregar valor en la producción, como un desafío actual de la ingeniería, es así que se trabajó sobre la problemática (u oportunidad) del escaso valor agregado al tomate producido en la región platense, siendo esta zona una de las principales productoras del país. Los alumnos trabajaron en ideas de proyectos para agregar valor al tomate platense. Entre otras formas alternativas de elección de proyectos, siempre desde la cátedra se fomentó el emprendedorismo entre el alumnado; pero también se destaca la alternativa de trabajar sobre una necesidad concreta de la realidad en las que atraviesan las organizaciones de la región como la que presenta la cooperativa de trabajo de empresa recuperada Safra.

El acercamiento de FECOOTRA a la Facultad de Ingeniería en busca de asistencia técnica y profesional para algunas cooperativas de empresas recuperadas que se encuentran en crisis organizacional y económica hizo que los docentes de la cátedra de FyEP puedan conectar el trabajo en la misma con los alumnos y la extensión.

Es así donde se decide trabajar con una cooperativa como primera experiencia y entre docentes y autoridades de FECOOTRA se decide abordar las problemáticas de Safra; una cooperativa de empresa recuperada que produce y comercializa caldo de sopa en cubos y con una problemática concreta, entre otras cosas, bajas ventas, maquinarias ociosas y producto estacional. Estos fueron los disparadores para trabajar con los alumnos de la cátedra; encontrarles alternativas de solución a estos problemas a través de diferentes líneas de producción que presentan diferentes planes de negocios.

El trabajo entre Safra, docentes de la cátedra y FECOOTRA fue un trabajo de extensión y articulación con la docencia en la cátedra de FyEP a destacar. Como resultado surgieron los siguientes planes de negocios de cinco grupos de alumnos:

- Optimización de la **producción de caldos en cubo**. El bien a producir y analizar son los caldos deshidratados que se venden en una variedad de 3 sabores, verdura, carne y pollo. El mismo, se comercializa en cajas de 2, 6, 12 y 40 unidades. También se pueden encontrar en frascos de 200 unidades. Tiene como objetivo mejorar y optimizar el proceso de fabricación de caldos en cubo, desde la compra de los insumos hasta la llegada del producto terminado al consumidor final.

El Contenido del Plan de negocio es: Introducción; Definición del proyecto; *Estudio de Mercado*: Mercado consumidor, Demanda, Mercado competidor, Participación en el mercado de caldos en Argentina, Análisis de precio, Mercado proveedor, Mercado distribuidor y Conclusión de estudio; *Estudio Técnico*: Proceso productivo, Insumos, Tecnología, Capacidad, Layout, Localización, Inversión y arreglo de maquinaria, Bienes de capital, Repuestos y arreglo de máquinas y Conclusión de estudio; *Estudio Legal*: Costo, Juicio por quiebra, Beneficios legales y Conclusión de estudio; *Estudio Organizacional*: Organigrama, Costos organizacionales, Salarios, Bienes de uso, Capacitación y Conclusión de estudio; *Estudio Ambiental* y Conclusión de estudio; *Estudio Económico – Financiero*: Hipótesis para el cálculo, Resultados de los indicadores y Conclusión de estudio; *Análisis de riesgo*: Investigación de factores, Factores internos, Factores externos, Análisis de sensibilidad, Análisis de escenarios y Conclusiones.

ANEXOS: Proveedores. Nuevos proveedores. Proveedores actuales. Costos, ingresos e inversiones. Precio y composición del costo. Costos fijos. Ingresos. Inversiones. Leyes ambientales. Pronóstico de demanda y capacidad del sistema. Diseño de planta. Flujo de fondo y capital de trabajo. Amortizaciones. Situación actual. Situación con proyecto. Situación diferencial. Situación diferencial con financiamiento. Análisis de riesgo. Análisis de sensibilidad. Análisis de escenarios

- El proyecto busca ofrecer una alternativa, la producción de **maní cervecero**, a la cooperativa Safra. Apunta a poner en funcionamiento la maquinaria con la que cuenta dicha cooperativa, para la confección de la línea de producción que permitirá la obtención del producto. Actualmente, la demanda de cerveza en Argentina se encuentra en crecimiento, lo que genera un aumento en la demanda de productos que acompañen dicha bebida, como es el caso del maní cervecero. La estrategia de mercado a seguir por esta línea de producto de maní cervecero consiste en diferenciarse por su precio de venta, el cual se encuentra por debajo de la competencia, facilitando la entrada del producto al mercado.



Ilustración 1 Producto Maní Cervecero.

- Este Plan de negocio presenta como alternativa de solución, el lanzamiento de un nuevo producto, un **snack saludable** (alfajores, barras de cereales, galletitas), adaptando e incorporando la infraestructura con la que cuenta la cooperativa. A partir del análisis de las distintas variantes se considera que la mejor solución es la realización de una barra proteica de frutos secos, avena, coco, miel y como ingrediente característico, la matcha. La matcha, originaria de China comenzó a ganar popularidad recientemente en el resto del mundo, es la hoja entera del té verde que, tras un proceso especial de cultivo, recolección y secado, se muele para obtener un polvo fino y verde intenso que multiplica los beneficios del mismo. La única manera de aprovechar todo el potencial es consumiendo toda la hoja, por lo que la barra contará con la hoja entera del té verde hecho polvo. La misma otorga beneficios para la salud como un alto nivel de fibra dietética fácilmente absorbible con lo que alivia estreñimiento, fortalece el sistema inmunitario y ayuda a reducir el estrés, estimula la mente y relaja el cuerpo, ayuda a quemar grasas y bajar de peso. Además de todos estos beneficios, ayuda a prevenir el envejecimiento y reduce la inflamación.



Ilustración 2 Producto: Barra de cereal con Matcha.

- La cooperativa históricamente se ha dedicado a la elaboración y comercialización de sopas y caldos, productos que tienen la particularidad de ser estacionales. Esto último ha motivado la búsqueda de un producto alimenticio que no posea tal característica, a fin de hacer uso de la capacidad ociosa de la planta y, por ende, aumentar la rentabilidad del negocio. Así nació este proyecto, el cual consiste en la ampliación del negocio actual de Safra, más específicamente, la incorporación de un nuevo producto a su portafolio: **puré instantáneo de papa**. La principal ventaja de este proyecto de tipo “empresa en marcha” es que la cooperativa cuenta actualmente con las instalaciones, maquinaria y mano de obra calificada para llevar adelante el proceso productivo.

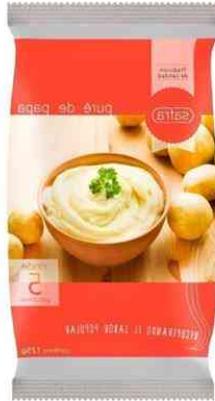


Ilustración 3 Producto: Puré instantáneo

- El presente análisis de formulación y evaluación está desarrollado con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto de creación de una nueva línea de producción en SAFRA. La empresa busca satisfacer una necesidad presente en el mercado consumidor. Diferentes estudios afirman que la tendencia en Latinoamérica presenta un mercado crecimiento en el consumo de alimentos de tipo **snack** que califican como saludables, a su vez la visibilización de padecimientos como la celiaquía, presenta un mercado nuevo, con una alta exigencia por estos productos. Actualmente la cooperativa cuenta con una capacidad ociosa dada la estacionalidad de sus productos (mayormente sopas instantáneas de dieta y caldos para sopas); este proyecto está orientado a encontrar y estudiar la viabilidad de elaborar un producto nuevo que cumpla con las condiciones que el mercado actual demanda, que sea coherente con la matriz productiva de SAFRA, utilizando herramientas existentes al mismo tiempo que se aprovechan espacios en desuso dentro de la empresa y disminuyendo la capacidad ociosa.

El producto consiste de una masa frita a la cual se le dará la forma de tortilla chips como se ve en la Ilustración 4 y espolvoreada con las distintas escamas de verduras previamente procesadas (estas pasan por un proceso de molienda y son las encargadas de darle el sabor característico al producto). Dicho Snack será comercializado en envases de 90 gr y 500 gr; en las variedades de espinaca y cebolla y zapallo.

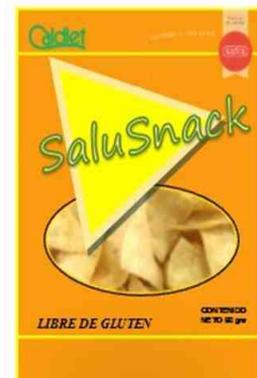


Ilustración 4 Producto: Snack

Los cinco planes de negocios fueron entregados en papel y en forma digital a la cooperativa Safra, para que puedan pensar en llevar adelante algunas de las alternativas de negocios presentadas para abordar la problemática de la estacionalidad de sus productos con la producción de otro que sea viable. Los alumnos de cada grupo expusieron frente a docentes y cooperativistas sus Planes de negocios explicando su contenido y mostrando la viabilidad de mercado, técnica, organizacional legal y económica.

Conjuntamente el trabajo de los alumnos, docentes de la cátedra y Safra, surgió que otros alumnos de la carrera de Ingeniería Industrial pudieran sumarse a realizar sus PPS en la cooperativa para aunar esfuerzo y poder asistir en otras tareas que Safra necesitaba además de los planes de negocios que se le brindaron. Por lo que un grupo de diez alumnos aproximadamente pudieron desarrollar tareas dentro de la cooperativa supervisadas por docentes de la carrera de Ingeniería Industrial.

Algunas de las tareas llevadas adelante fueron:

- Análisis de costos. Estructura de costos.
- Determinación de los precios de los productos
- Curso de Excel – nivel inicial-
- Planilla de Excel para determinar y controlar costos, precios y margen de utilidad.
- Diagramas de flujos y procesos
- Layout

El trabajo de PPS se espera tenga una continuidad en el tiempo, que no se termine cuando el alumno termina sus PPS, sino que articula con otro alumno para seguir con las tareas programadas en función a las necesidades. El trabajo continuará con la puesta en marcha de la elección de alguna alternativa de proyecto en un futuro, pero es fundamental que antes se siga trabajando con algunos aspectos previos necesarios para la implementación de algunas de las alternativas.

3. CONCLUSIONES

La experiencia presentada desde la cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos de la Facultad de Ingeniería de la UNLP de la carrera de Ingeniería industrial articulando la docencia y la extensión fue un trabajo enriquecedor donde los alumnos además de poder llevar adelante su actividad necesaria para aprobar la materia del último año de la carrera o de obtener sus PPS para poder recibirse, pudieron adquirir otras experiencias de trabajo con un grupo de cooperativistas de empresa recuperada con necesidades concretas y realidades difíciles de crisis económica y organizacional.

Se destaca el trabajo de los alumnos en poder plasmar los conocimientos teóricos que adquirieron en toda la carrera en algo concreto y con condimentos especiales, con las características particulares que tienen las cooperativas de trabajo y sobre todo de empresas recuperadas donde la falta de organización y profesionalismo son un mix a trabajar y donde además valoran la asistencia y el vínculo con los alumnos y docentes de la facultad.

Los alumnos pudieron entregarles cinco alternativas de proyectos que los ayuda con las problemáticas: la estacionalidad que presenta sus productos, capacidad ociosa con problemas en la producción y las bajas ventas de sus productos que hacen que se encuentre en una situación económica y financiera delicada.

Es importante destacar que la experiencia presentada se puede seguir replicando en otras

cooperativas que nuclea FECOOTRA con necesidades concretas donde los alumnos puedan volcar sus conocimientos teóricos en un caso práctico real.

Además, se puede destacar el transmitir a otras cátedras de la carrera: como ser producción, comercialización entre otras de la carrera de ingeniería industrial, la experiencia para que éstas puedan articular y así vincular la docencia con la extensión en donde sus alumnos puedan realizar los conocimientos teóricos adquiridos en las cooperativas de trabajo de empresas recuperadas que tanto lo necesitan y darle continuidad a la planificación de trabajo realizada.

BIBLIOGRAFÍA (Arial 10 para la bibliografía)

Quiroga Leandro (2019) “Extensión universitaria: rupturas y continuidades” La Plata. EDULP

Rebón, Julián. (2005). “Trabajando sin patrón: Las empresas recuperadas y la producción”. Buenos Aires, Argentina. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Buenos Aires.

<https://www.ing.unlp.edu.ar>. (2020). La Plata, Argentina.

<https://www.fecootra.coop>. (2020) La Plata, Argentina

Ordenanza N°82 del 10 de septiembre de 2003. Exp 110762/02. [www.Downloads/Ordenanza%2082-03%20\(PPS\).pdf](http://www.Downloads/Ordenanza%2082-03%20(PPS).pdf)