



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

TESIS DE GRADO

**“El aporte de la comunicación
a las organizaciones cooperativas”**

Garófalo, Marcos Damián. Silveira Varela, Fabián Santiago.

Director: Hugo Gariglio
Co - directora: Verónica Miravalle

Expediente N° 378

GAROFALO, MARCOS DAMIAN.

Legajo N° 9479/3.

E-mail: mdgarofalo@hotmail.com

Orientación Planificación.

Dirección: 23 N° 533 e/42 y 43 (La Plata).

Teléfono: (0221) 4795241

SILVEIRA VARELA, FABIAN SANTIAGO.

Legajo N° 10633/9.

E-mail: fabianeluru@yahoo.com.ar

Orientación Planificación.

Dirección: 1 bis N° 2173 Dto. 3 e/ 76 y 77 (La Plata).

Teléfono: (0221) 4574812

Programa: “Comunicación y Planificación”.

Julio de 2007

TESIS DE GRADO

EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, por estar presentes siempre.

A nuestros hermanos y parientes.

A la gente de la federación que nos abrió las puertas de su casa.

Héctor, Nélide, Marcos, Juan, Soledad, Eugenia y Olga.

A la gente de las diferentes cooperativas socias a FECOOTRA.

A Roberto Bertosi, quien nos brindó una mano vía mail.

*A la gente del INAES, de COOPERAR y del IPAC que evacuaron nuestras
dudas.*

A todos los que nos brindaron un espacio o tiempo para una consulta.

*A la Universidad Nacional de La Plata, en especial a los docentes de nuestra
facultad, que a lo largo de los años de estudio nos han llevado por los
caminos del conocimiento, y nos formaron como profesionales de la
comunicación.*

A Hugo Gariglio y a Verónica Miravalle, por creer en nuestro proyecto.

A nuestros compañeros de cursada en general.

A Romina Díaz Didier y a Guillermo Garatte en particular.

*A todos los que nos brindaron una ayuda, consejo o crítica en pos de nuestro
trabajo.*

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

INTRODUCCIÓN

La economía solidaria que encarnan las cooperativas, más que nunca, cobra importancia como alternativa eficaz de organización, planificación y gestión tanto en lo social como en el desarrollo económico. Es por eso que los planificadores de procesos comunicacionales deben convertirse -a partir del plano que ofrece su especialidad- en un nexo capaz de dar cuenta de los resultados, esfuerzos y temas de interés prioritarios que desde las cooperativas se gestionan. En tal sentido, resulta atrayente mostrar alternativas, ejemplos y cursos de acción que sean importantes, ya sea porque resultan exitosos en las situaciones más adversas o porque transmiten un espíritu emprendedor y creativo para realizar cambios.

La elección del tema estuvo marcada por la necesidad de abrir nuevos campos de gestión para la tarea que desarrollan los comunicadores sociales dentro de los contextos y de las simbologías dadas por las prácticas que los sujetos encaran en su vida cotidiana.

Por otra parte, el tipo de organización que representan las cooperativas de trabajo, invita a introducirnos en modos particulares de la gestión empresarial y de vínculos institucionales; allí surge un gran desafío para abordar un análisis desde el plano comunicacional.

El trabajo que se presenta a continuación está subdividido en tres bloques centrales, cada uno de ellos marcados por una temática particular. El primero recrea un acercamiento teórico al tipo de organizaciones sobre las que se trabajaron. Esta primera etapa se encuentra caracterizada por un estudio que da cuenta del surgimiento, evolución y desarrollo del movimiento cooperativo a lo largo de su historia; su llegada a nuestro país y los diferentes procesos por los cuales transcurrió. De esta manera, se pretende brindar conocimiento acerca del contexto donde se insertan para comprender la lógica de estas organizaciones.

En el segundo de los bloques del trabajo se presenta un "caso testigo" que será analizado desde una perspectiva comunicacional: la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA). Esta parte del informe apunta a la realización de un diagnóstico de dicha organización, que responde a los objetivos planteados durante el plan de tesis, centrados en el conocimiento y análisis de la dimensión comunicacional.

Por último, se presenta el tercer bloque del trabajo que, tomando las conclusiones obtenidas de la etapa anterior y teniendo en cuenta las

características propias de las organizaciones cooperativas (trabajadas en el primer bloque), prevé la realización de una planificación comunicacional que aporte soluciones pertinentes y necesarias a las problemáticas que presente la organización en la que se desarrolla la investigación.

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

MARCO TEORICO

A continuación se expondrán los conceptos centrales sobre los que se apoyará el trabajo de tesis. Los mismos servirán para encausar el perfil de la investigación, de modo tal que el lector logre asociarlos y los tenga presente en el desarrollo mismo del trabajo.

Por otra parte, este encuadre define la postura que se adopta en la tesis sobre determinados postulados y supuestos teóricos relacionados al objeto de estudio, a fin de establecer los márgenes epistemológicos sobre los cuales se moverá. Por ende, el marco teórico tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones, que permitan obtener una visión completa sobre el conocimiento científico en el que se desea encausarla.

1. Comunicación y Prácticas Culturales

Aquí se propone abordar al concepto de comunicación desde una mirada orientada hacia el complejo juego de las relaciones y las prácticas sociales y culturales, rescatando la producción de sentidos entre aquellos sujetos que comparten sus quehaceres diarios. Desde esta perspectiva se considera la propuesta elaborada por Jesús Martín Barbero, que plantea un abordaje diferente en el tema de la comunicación. El autor sostiene que es fundamental pensar a estos procesos desde el lugar mismo de las mediaciones, entendidas éstas como aquellos espacios en donde los sujetos viven sus prácticas socioculturales, y no sólo desde la lógica de los medios: *"El eje del debate se desplaza de los medios a las mediaciones, esto es, a las articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales, a las diferentes temporalidades y la pluralidad de matrices culturales"*¹.

Al incorporarse la trama cultural al tema de la comunicación se está teniendo en cuenta las situaciones contextuales, pero sobre todas las cosas se está comprendiendo que los sujetos construyen sus diversas percepciones del mundo a partir de un entretejido social que los marca y los enmarca, en el que sobresalen las huellas de lo histórico / cultural, donde los saberes son

¹ **Barbero, Jesús Martín.** *"De los medios a las mediaciones. Comunicación, Cultura y hegemonía"*. ED. G. Gilli. México, 1987. Pp. 257.

construidos y aprehendidos sobre la base de prácticas colectivas, dentro de las cuales los sujetos se interrelacionaban cotidianamente.

"La elaboración de sentidos conceptuales del entorno y su devenir es una función elemental de todo individuo y de toda sociedad (...) No hay acción social que a la vez no sea realizada junto con un tipo de representación s gnica de ella"². Se puede plantear que la comunicaci3n se encuentra presente en todos los aspectos de la vida de las personas y se manifiesta en cada uno de sus actos, surge y est  inscripta en la cultura, ya que reproduce sentidos en las prácticas, resaltando que su carácter no se transmite linealmente de un lado a otro, ni se sintetiza en un mero intercambio de informaciones, sino que es el producto de la multiplicidad de factores que caracterizan a cada uno de los participantes.

Es "una dimensi3n de lo social, práctica regulada y reguladora de otras prácticas, una clave para entender los fen3menos entretejidos de lo social. Se parte del supuesto de que la comunicaci3n tiene su fundamento en la interacci3n de sujetos hist3ricamente situados que comparten un capital simb3lico social, es decir convencional, que se objetiva en discursos –en sentido amplio– sobre la realidad(...)"³.

En este sentido, María Cristina Mata plantea: *"La comunicaci3n representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros"⁴; es decir que es parte constituyente de la identidad y de las relaciones entre los sujetos. La comunicaci3n se encuentra latente en los espacios que se prestan a la participaci3n e intercambio; un intercambio simb3lico / cultural, en donde est n constantemente en juego c3digos y valoraciones particulares que se manifiestan por medio del discurso y de los actos.*

"El análisis de las culturas contemporáneas debería, entonces, darnos algunas pistas y aportaciones al conocimiento de diversos procesos sociales de

² **González, Jorge.** *"Más (+) cultura (s). Ensayos sobre realidades populares"*. Direcci3n general de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, primera edici3n, México. 1994. P g64.

³ **Reguillo Cruz, Rossana.** *"La construcci3n simb3lica de la ciudad. Sociedad desastre y comunicaci3n"*. ITESO (Instituto Tecnol3gico y de Estudios Superiores de Occidente), Guadalajara, México. 1996. Pp.39/40.

⁴ **Mata, María Cristina.** *"Nociones para pensar la comunicaci3n y la cultura masiva"*. ED. Centro de Comunicaci3n Educativa "La Crujea". 1991.

*construcción de sentido mediante luchas por mostrar quien de los contendientes es capaz de sostener y elaborar las definiciones y "visiones" más plausibles de la realidad, de la vida y del mundo social*⁵.

Las prácticas comunicativas surgen en todos los ámbitos en los que las personas tienen la posibilidad de relacionarse, en tal sentido las organizaciones representan lugares propicios en donde se generan mediaciones y procesos de intercambio simbólico, y por lo tanto un cruce comunicacional.

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de tesis apunta al desarrollo de un plan de gestión comunicacional -en el marco de una Federación que nuclea a cooperativas de trabajo- hay que prestar atención a la relación existente entre comunicación y cultura, puesto que de la conjunción de ellas surgen las prácticas en las que se originan los valores colectivos que serán producto de análisis durante el desarrollo de la investigación.

1.1. Comunicación en el plano Institucional

Considerando lo expuesto anteriormente la comunicación se presenta como un elemento fundamental dentro de toda estructura social, y por lo tanto en el plano organizacional.

La comunicación dentro del marco de las instituciones (privadas o públicas) establece que éstas se reconozcan como entidades sociales, que deben relacionarse con diferentes actores a partir de este plano. En este sentido la institución se posiciona desde otro lado en sus diversas relaciones con los otros, ya que ella se convierte en un actor más dentro de la gama que compone la vida de un determinado ámbito.

⁵ **González, Jorge.** *"Más (+) cultura (s). Ensayos sobre realidades populares"*. Dirección general de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, primera edición, México. 1994. Pag63.

Desde esta perspectiva, las instituciones no son solamente entes dedicados a la producción de bienes o servicios, sino que además de eso se constituyen socialmente: *"El hecho institucional queda totalizado en una de sus dimensiones analíticas, ya no como hecho económico ni como hecho técnico, sino como hecho semiótico. Se trata exclusivamente de la "capa de sentido" que cubre al hecho institucional en su totalidad y en la cual se procesa permanentemente el discurso de su identidad".*⁶

En tal sentido, la comunicación debe ser orientada en función estratégica, conducida y gestionada de manera planificada, a fin de ser un elemento sumatorio al proceso global de las acciones que se llevan a cabo. Es en esa instancia que los comunicadores sociales deben adoptar el compromiso de dicha tarea, puesto que son quienes poseen los saberes específicos que permiten llevarla adelante.

Una buena orientación y manejo de la comunicación debe contribuir a neutralizar los problemas que pudieran llegar a obstaculizar el desarrollo de las organizaciones; al tiempo de potenciar aquellas características que logren resaltarse como virtud dentro de las mismas: *"(...) la comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, sino que incluso debe contribuir a definirla"*⁷.

Norberto Chaves ha categorizado como **"Semiosis Institucional"**, a un conjunto de denominaciones que representan un cambio en lo que se refiere al manejo de la comunicación en las instituciones -donde se está dando un verdadero proceso de subjetivación de los mensajes- partiendo de la base que en todas ellas existe una gran carga cultural, por lo tanto deben contemplarse como un **"Todo significativo"**.

Para otorgar un marco referencial, desde el cual se brinde la posibilidad de analizar y "visualizar" aquellas instancias de comunicación que operan dentro de nuestro estudio, el presente marco teórico acude a la clasificación de Norberto Chávez, en la que se mencionan cuatro categorías terminológicas que componen la denominada "Semiosis Institucional", y que se utilizará en el

⁶ **Chávez, Norberto.** *"La Imagen Corporativa"*. ED. G. Gilli. Barcelona, 1999. Pp. 31.

⁷ **Costa, Joan.** *"La comunicación en acción"*. ED. Paidós. Barcelona, Bs. As, México, 1999. Cap 5.

trabajo, sobre todo en las etapas de diagnóstico y planificación, a fin de otorgar una dimensión de los planos y parámetros desde los cuales enmarcaremos la mirada sobre nuestro objeto de estudio.

A. “Realidad Institucional”

“Denominamos realidad institucional al conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución”⁸.

Con esta definición se hace referencia a aquellos aspectos de la organización que subyacen en el terreno de la pura factibilidad, son datos de carácter puramente objetivos y que se manifiestan de forma independientes a cualquier tipo de opinión sobre la organización.

Forman parte de la realidad institucional puntos tales como el aspecto jurídico / legal, la estructura organizacional, sus orígenes, su desarrollo, las instalaciones que la componen, el modo de organización, el rubro en la que está inmersa, las tareas y actividades que realiza, el personal o los integrantes (individuales y colectivos) que la componen, sus productos o servicios, sus relaciones, su posición económica / financiera, sus proyectos, etc.

B. “Identidad Institucional”

“Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso- el discurso de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo”⁹.

Toda organización toma atributos que considera propios, que regulan su accionar y sus proyectos.

⁸ **Chaves, Norberto.** *“La imagen corporativa”*. ED. G. Gilli. Barcelona, 1999. Cap. II *“La cuestión terminológica.”* Pp. 23.

⁹ **Ídem** Pp. 24.

A partir de ellos se da un discurso de identidad y se plantean las políticas a seguir para potenciar los elementos de diferenciación. El autor afirma que es un fenómeno de conciencia por parte de la institución, en el que se establecen características propias (positivas y negativas). Este elemento tendrá que ser, necesariamente manejado con cautela, ya que si se recae en una fallida visión de los verdaderos parámetros que encierran a la organización, se puede remitir en una confusión entre la percepción propia y la realidad acerca de lo que representan esas propiedades, lo que provocaría, además, un desencuentro entre la perspectiva propia y la externa con relación a los atributos de la institución.

*"Cada sujeto social tiene una idea de lo que es y una idea de lo que quiere que crean que es; tiene una idea de lo que debe ser y una idea de lo que quiere que crean que él debe ser"*¹⁰.

C. "Comunicación Institucional"

"Este tercer elemento está constituido por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente. Toda entidad social con sólo existir y ser perceptible arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados" ¹¹.

En este sentido, el autor resalta que la comunicación no se convierte en una actividad opcional, ya que representa una dimensión que siempre está presente en cada una de las decisiones de la institución; tanto por intervención o por omisión. De este modo nos encontramos ante una característica dinámica de la comunicación, representada por todo el universo de la semiosis institucional.

Debemos comprender que la conformación de un carácter colectivo dentro de las organizaciones se entiende y desenvuelve en la vida cotidiana, en el lugar de las personas y de los grupos que se constituyen como sujetos de las prácticas sociales que se proponen desde estos ámbitos. Al tiempo que socialmente una

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

organización también es su comunicabilidad; es su imagen y la forma en que la construye: **“Lo sepa o no, lo quiera o no, cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando”¹².**

En tal sentido, es preciso que las organizaciones tomen una postura estratégica ante este elemento, tratando de manejar todas las variables que involucra, conociendo todas sus aristas y aplicando políticas planificadas, orientadas a hacer de la comunicación un valor agregado.

D. “Imagen Institucional”

“La imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo”¹³.

Desde la postura del autor no se hace referencia a la imagen o signos visuales o icónicos que caracterizan a la institución o empresa. De este modo podemos decir que la “Imagen Institucional” se sustenta en las percepciones (dimensión subjetiva) que la gente y los diversos públicos (que se relacionan con ella) tienen acerca de determinada institución.

Esta percepción se puede asemejar o discernir con los valores de la identidad institucional que la organización pretende transmitir a la gente; del mismo modo los atributos que la institución asume como propios pueden discernir de la “realidad”. Mucho va a depender del contexto sociocultural, pero también de la capacidad estratégica y de comprensión del tema comunicacional por parte de los encargados de la organización. Recordemos que dentro del universo de la institución todo comunica, y al comunicar se convierte en un medio por el cual la gente construye una imagen de dicha institución.

¹² **Costa, Joan.** *“La comunicación en acción”*. ED. Paidós. Barcelona, Bs. As, México, 1999. Cap.5. Pp. 111.

¹³ **Chaves, Norberto.** *“La imagen corporativa”*. ED. G. Gilli. Barcelona, 1999. Cao II “La cuestión terminológica”. Pag. 26.

Es de importancia suprema reconocer que los elementos mencionados representan: "(...) *dimensiones intrínsecas y universales de la actividad institucional, presentes en el desarrollo espontáneo de la institución, y al margen de la existencia o no de programas de intervención específica sobre todas o algunas de ellas*"¹⁴ , por lo que resulta más ventajosa la planificación estratégica de ellos.

E. "Identidad Visual" (Un elemento a tener en cuenta)

Se sumará a los cuatro puntos que componen la "Semiosis institucional" una categoría más, que es la identidad visual, constituyéndose en otro elemento que formará parte del análisis comunicacional de la organización. Para definir la identidad visual, nos remitiremos a la enunciación que dan Amado Suárez y Castro Zuñeda: "*La identidad visual se define por los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización. Como signo, tienen carácter nemotécnico y simbólico: actúan como estímulo recordatorio de la institución. Se manifiesta en forma lingüística (nombre) y visual (logotipo, símbolo, gama cromática)*"¹⁵. El "isologotipo", es la unión icónica del nombre y el logotipo. Es un modo de asociar e identificar visualmente a la organización en los posibles soportes que esta elija (carteles, remeras, gráfica, papelería, vehículos, folletos, cibernética, spot, productos, etc.).

La identidad visual tiene por función "*identificar, diferenciar, recordar y asociar símbolos con la entidad corporativa.*"

2 Públicos

Dentro del sistema de relaciones de una organización se pueden encontrar personas o grupos (como otras instituciones) que mantienen vínculos o colocan determinado interés en ella. Ellos serán denominaremos como "públicos".

Sin embargo este tipo contacto no es infinito ni se da con toda la comunidad: "*La organización, como cualquier sistema social, se sumerge en un entorno de varias dimensiones: física, tecnológica, económica, política, cultural,*

¹⁴ Ídem.

¹⁵ **Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos.** "*Comunicaciones públicas*". Temas Grupo Editorial. 1999. pp. 56.

etc. Sin embargo, el entorno de cada organización, por más amplio que sea, no es ilimitado. Siempre que evoquemos el entorno de una organización, daremos por entendido que nos fijamos en su entorno específico, es decir, los elementos del entorno general que están efectivamente en relación con la organización”¹⁶.

De este modo queda graficado que las instituciones cuentan con múltiples públicos, que se ponen en contacto con ella desde diferentes planos, o posiciones. No a todos se dirigirá del mismo modo, ni mantendrá el mismo tipo de relación, ya que con cada uno de ellos adquirirá particulares puntos de interés.

Tradicionalmente los públicos de una organización suelen clasificarse dentro de dos grandes grupos: a) públicos internos y b) públicos externos.

Dentro del primero se encuentran aquellas personas o entes que integran la Institución. Así, por ejemplo: accionistas, empleados, socios, directivos, funcionarios, etc.

Por su parte, la gama de públicos externos puede resultar más compleja, ya que nos podemos encontrar con muchos sectores que interactúan con la institución; según sea el caso, tales como: público en general, proveedores, instituciones públicas o privadas, gobierno, prensa, opinión pública, gremios, clientes, empresarios, partidos políticos, Pymes, etc.

Resulta primordial para la organización identificar a cada una de estas líneas con las que mantiene vínculos: *“la importancia y naturaleza de cada uno de los públicos que conforman el entorno de la institución determinará la estrategia con que ésta se dirigirá a ellos”¹⁷.*

En tal sentido, las relaciones de comunicación se dan tanto en el plano interno como externo. Veamos las principales características de cada una:

A. Comunicación Interna

¹⁶ **Petit Francois.** *“Psicología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos”.* ED. Herder. Barcelona. 1984. Cap. 1, pp. 20.

¹⁷ **Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos** *“Comunicaciones públicas”.* Temas Grupo Editorial. 1999. pp. 35.

La comunicación interna es aquella que se da en el seno de la organización entre los diferentes integrantes de la misma. Las acciones comunicativas aportan a la creación de una determinada cultura o clima organizacional, a la conformación de valores y percepciones que son propias de un lugar en particular.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retraso en las respuestas, desinformación acerca de las políticas y desconocimiento de la filosofía rectora de la organización; imposibilitando una verdadera interacción en el ámbito interno.

Es un elemento que debe considerarse dentro del proyecto global de la organización. Los integrantes de una institución son la institución misma, y representan canales de comunicación que generan sentidos hacia el interior y percepciones de imagen hacia el exterior. Estos, a su vez, necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización, y que su participación reciba el adecuado reconocimiento. En este sentido, la comunicación -al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad- se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal y colectivo.

Siguiendo la postura de Amado Suárez y Castro Zuñeda¹⁸, entendemos que la comunicación interna tendrá que ser guiada por los siguientes postulados:

- A) Involucrar al personal;*
- B) Dar coherencia y coordinación al plan de acción;*
- C) Acompañar el cambio;*
- D) Mejorar la productividad.*

Además deberá contar con características básicas para lograr un nivel de eficiencia pretendido. En este sentido, los autores mantienen que el manejo de la comunicación interna tiene que ser sencilla, comprensible, pertinente, creíble, adecuada y periódica.

La buena gestión de la comunicación interna debe apuntar a un horizonte: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos

¹⁸ Ídem. Pp. 18.

que conforman la organización. Debe convertirse en un valor agregado capaz de aportar tanto motivación como integración, a fin de que todos los integrantes de la misma sientan que son parte del proyecto general.

B. Comunicación Externa

En muchas oportunidades, las acciones de comunicación que las organizaciones realizan y dirigen hacia el exterior están encuadradas en el marco de la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la prensa, etc. Sin embargo, debe tomarse conciencia que estas entidades poseen una dimensión como "sujetos sociales", puesto que intervienen en la trama cultural, no sólo por medio de sus productos o servicios, sino como agentes que integran, participan, se relacionan y se mezclan en esa trama.

En tal sentido, al igual que en el caso de las comunicaciones internas, este tipo de proceso debe ser planificado estratégicamente, para que todas las acciones externas sean sinérgicas y reflejen aquellos aspectos que se desean transmitir; al tiempo de estar encadenadas a los procesos que abarcan a la comunicación interna, a fin de establecer una misma línea de coherencia.

Este modo de interactuar con los diversos "públicos" va creando percepciones particulares, e injiere en la formación de la imagen que éstos poseen sobre la institución, motivo más que suficiente para que se practique, desde la organización, una estrategia dirigida a tratar de influir en la formación de dicha imagen. Para ello es necesario que se tomen en cuenta los modos de proceder que se adoptan desde el seno de la organización y, al mismo tiempo, conocer los puntos de contacto que la unen con los diferentes públicos; para que se logre implementar un plan de comunicación, dirigido a crear lazos fuertes entre ésta y sus grupos de interés.

Todos los miembros, desde su accionar cotidiano, pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la imagen de la organización. Cuando aumenta el sentido de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. Por consiguiente, estamos ante dos

sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes, pero que es necesario gestionar de una manera coordinada.

Una estrategia de comunicación global de calidad es la que se da en todos los sentidos, hacia adentro para mantener informados e integrados a los que conforman la organización, así como para detectar y corregir los posibles errores; y hacia fuera para recibir una constante retroalimentación que permita conocer la reacción inmediata con los diversos destinatarios que se relacionan con la institución.

3 Elementos de intervención

A) Diagnóstico de Comunicación.

Esta metodología permite identificar parámetros relevantes en el funcionamiento de los aspectos comunicacionales dados en los espacios sociales, de forma tal que amplía el panorama de una realidad dada. No sólo es un factor para vislumbrar diferentes dimensiones de determinado escenario, sino que además es un agente que orienta hacia los orígenes de focos problemáticos, o los que aportan un carácter positivo en la trama que investigamos. Pero, sobre todas las cosas, es una técnica de trabajo que concede las claves para poder comprender los procesos sociales, y las significaciones que se manifiestan entre los sujetos en el marco de las prácticas desarrollan cotidianamente.

Como elemento, conforma parte de un proceso mucho más amplio, compuesto además por una serie de etapas interrelacionadas: el "pre-diagnóstico" o "diagnóstico de situación", cuya función es dar cuenta de los aspectos generales de la realidad institucional en sí. Luego el diagnóstico es seguido por la planificación, la ejecución (gestión) y la evaluación como instancias dependientes unas de las otras. Sin embargo debemos aclarar que este proceso no se presenta necesariamente de forma lineal, ya que muchas veces las fases se superan o se dan en forma simultánea las unas con las otras, según la ocasión. La realidad es un muy cambiante, y se debe tener en cuenta que no siempre las cosas surgen como las hemos planeado. Hay circunstancias

en las que el contexto sociocultural, aporta matices que no se habían tomado en cuenta, pero cuyas características obligan a rediseñar nuestros planes.

De todos modos, debe existir cierta disposición en la elaboración de trabajo: *"Un diagnóstico sin consecuencias para la planificación carece de sentido, una planificación sin diagnóstico es pura improvisación y una ejecución, sin los pasos anteriores, es un camino orientado a resolverlo todo sobre la marcha, como si el día a día fuera suficiente para conocer y resolver situaciones complejas de más en más"*¹⁹.

En tal sentido, hablar de la intervención desde la comunicación, es referirse a un proceso integral, que involucra a estas fases, cada una con características particulares, pero orientadas hacia un mismo punto: la transformación de una realidad.

*"El diagnóstico es condición previa y esencial de la planificación, es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación de comunicación que permite distinguir y comprender las relaciones entre los actores, advertir los problemas y poner en evidencia las potencialidades existentes"*²⁰.

Un diagnóstico debe proporcionarnos los elementos precisos para comprender las circunstancias que se dan una organización. Asume el rol constituirse en un factor capaz de aclarar el panorama, y de otorgar los datos necesarios que permitan analizar la realidad y sus problemáticas; pero sobre todas las cosas debe servir como factor clave para brindar la información pertinente y precisa para direccionar un posible cambio.

B) Planificación Comunicacional

Una vez conocidos los elementos y circunstancias que constituyen la realidad en la que nos situamos, debemos empezar a dar los pasos necesarios

¹⁹ **Uranga Washington, Bruno Daniela.** *"Formación académica e imaginarios profesionales del comunicador y del planificador de procesos comunicacionales"*. U.N.L.P. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra. "Taller de planificación de procesos comunicacionales", 2001. Pp.3.

²⁰ Ídem.

para poder llegar a un horizonte deseado. Planificar hacia el futuro es pensar en un cambio, es imaginar objetivos a alcanzar y es orientar nuestros actos para poder lograrlo.

El presente trabajo se apoya en los principios de la "planificación diagnóstica o prospectiva", donde se conciben las oportunidades para la producción colectiva de conocimientos, en el marco de un proceso participativo y educativo, en tanto y en cuanto a la formulación de alternativas de cambio.

Cuando se planifica se piensa en el futuro, en una situación a la que se desea llegar, pero a partir de un momento inicial. La planificación en este punto, se presenta como una tecnología que permite otorgar racionalidad, y brindar carácter estratégico a las acciones para alcanzar objetivos, en torno a contextos cargados de particularidades de diferentes índoles, donde no siempre se actúa racionalmente. Es recorrer ese camino que va desde un momento inicial que se desea cambiar hacia otro momento futuro al que se desea llegar.

Si bien la planificación es un método que tiende a la organización y a la eliminación de la incertidumbre, no es un elemento cien por cien eficaz, en muchas ocasiones puede existir la influencia de factores y múltiples variables que obliguen a corregir el rumbo que se había elegido para alcanzar algún propósito. En este sentido, puede decirse que: *"la planificación disminuye el grado de incertidumbre pero no conduce a las certezas. Porque la complejidad de trama social no permite la inteligibilidad total y, por lo mismo, la absoluta previsibilidad. Y porque el grado de imprevisibilidad se multiplica por el ejercicio libre de los actores inmersos en esa trama"*²¹.

De este modo, plantear estrategias de planificación implica "tomar el mando" de la situación, no dejarla librada al azar, sino todo lo contrario, es administrar recursos a fin de tomar decisiones coherentes, combinadas e integradas en pos de llegar al horizonte deseado. Es contar con la capacidad de percibir la compleja trama circunstancial que conforma un contexto determinado. Es otorgar direccionalidad a los acontecimientos, para que éstos se proyecten a favor de nuestras intenciones. Pero sobre todas las cosas, hay que

²¹ **Uranga Washington, Bruno Daniela.** *"Itinerarios, razones e incertidumbres en la planificación de la comunicación. Aproximación a la planificación de procesos comunicacionales"*. U.N.L.P. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra. "Taller de planificación de procesos comunicacionales.", 2001. Pp.3.

tener en cuenta que la planificación, basada en un diagnóstico, es un instrumento que implica transformación a partir de contemplar el pasado y su relación con el presente, para poder proyectar hacia el futuro.

El presente trabajo, se afirma en la postura de que todo cambio por medio de la planificación debe ser un proceso en el que estén involucrados, y sean partícipes los actores sociales a los que están dirigidos los mismos. Para ello deben ser consideradas las características particulares de los diversos grupos, al mismo tiempo que éstos tienen que sentir necesidad de dicho cambio, para poder apoyarlo y acompañar el proceso.

En este sentido, el proceso que implica la planificación se constituye en un elemento que permite la participación de aquellos actores que serán sujetos de la misma, a fin de otorgarles un papel protagónico en el marco de la conversión de su propia realidad, pues como dice Rosa María Alfaro: "(...) *las propuestas de cambio no son hoy sostenibles si no adhieren a una utopía universal por la igualdad, el desarrollo y la democracia*"²².

Es en este sentido: *"la planificación estratégica puede convertirse en un elemento clave para asociar a la comunidad y comprometerla con metas de desarrollo local"*²³.

4 Papel del Comunicador y de la Planificación en el marco de las prácticas culturales

Se parte desde la concepción que los actores que se encuentran implicados en los procesos -en los que interviene la investigación-, cuentan con saberes propios de sus prácticas cotidianas, los cuales están cargados de valiosos sentidos que pueden llegar a ser vitales para el desarrollo de la planificación. Lo que se quiere decir es que los planificadores no deben ser considerados como seres "supremos" que imponen su postura. Por el contrario, se trata de destacar que, tanto los sujetos involucrados en las prácticas, como

²² **Alfaro, María Rosa.** Memoria del seminario "*Ciudadanía y Comunicación*". PLANGESCO, 1998.

²³ **García Delgado.** "*Estado- Nación y Globalización. Fortalezas y Debilidades en el Umbral del Tercer Milenio*". Ed. Ariel. Buenos Aires, 1998. Pág. 3 Pp.87.

los profesionales de la comunicación, cuentan con conocimientos específicos que los posicionan de un modo particular ante las circunstancias: *"Asumir la tarea de planificar la comunicación es incursionar en una situación de aprendizaje y en una experiencia educativa tanto para quienes realizan la intervención (los profesionales de la comunicación) como para quienes son actores directos en el espacio que es objeto de análisis. Esta experiencia educativa implica, por sí misma, un modo de conocimiento"*²⁴.

Sin embargo, no se debe perder de vista que el comunicador social cumple un rol diferenciado -avalado por sus nociones académicas- que le permite analizar circunstancias particulares y generar acciones en las que los sujetos puedan, por medio de sus prácticas, entablar sentidos. En tal sentido manifiesta Daniel Prieto Castillo: *"Un investigador comunicador se integra a las prácticas y se deja atravesar por los sentidos que allí se generan, pero que no se identifica de manera plena con los actores sociales ya que dispone de saberes que se ponen en juego de manera diferente"*²⁵.

Asimismo, el objetivo de intervención de la investigación apunta hacia una propuesta de desarrollo humano integral, considerando el papel estratégico de la comunicación, en tanto articulada al campo de la cultura y entendida como proceso que permite la interacción social mediante la producción de sentidos. Asignarle un rol estratégico a la comunicación respecto al desarrollo humano, implica además una revalorización de la dimensión subjetiva, el reconocimiento permanente de un cúmulo de demandas y necesidades -inscriptas en el terreno de lo simbólico y lo subjetivo- que constituyen el sistema de valores que orienta y condiciona el sentido que las personas atribuyen a sus vidas. En otras palabras: una perspectiva de desarrollo integral que busque mejorar la calidad de vida de las personas debe tener en cuenta necesariamente qué valores subyacen a esas formas de vida de los sujetos implicados.

Es en este sentido que los comunicadores se deben a la tarea de "configurar" una propuesta que contemple estas circunstancias. Daniel Prieto Castillo agrega: *"Un comunicador tiene mucho que hacer en el seno de los*

²⁴ **Uranga Washington, Bruno Daniela.** *"Formación académica e imaginarios profesionales del comunicador y del planificador de procesos comunicacionales"*. U.N.L.P. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra. "Taller de planificación de procesos comunicacionales", 2001. Pp.15.

²⁵ **Prieto Castillo, Daniel.** *"Diagnóstico de Comunicación"*. CIESPAL. Quito. 1990. Pp.320.

*procesos culturales latinoamericanos. Puede colaborar en la recuperación de la memoria histórica de una comunidad, en el fortalecimiento de las organizaciones, en el desarrollo de las formas de expresión que se integren a las relaciones cotidianas, en el trabajo de lectura crítica de mensajes*²⁶.

5 Cooperativismo.

Para entender de un modo claro el ámbito en el que se desarrollará el presente trabajo, es necesario precisar las principales pautas que caracterizan al cooperativismo. Puede manifestarse que las cooperativas son sistemas de agrupaciones particulares, y es necesario entender que existen numerosas definiciones sobre el tema, que muchas veces resultan incompletas, o son complementarias unas de otras.

En un primer acercamiento, la postura de Drimier, B y Drimier, Alicia mantiene que: *"Las cooperativas son asociaciones de personas que se organizan y administran empresas económicas, con el objeto de satisfacer una variada gama de sus necesidades. Se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los asociados; y atienden los intereses socioeconómicos de sus miembros, pero sólo en la medida en que esos intereses coinciden, o por lo menos no se oponen a los intereses generales de la comunidad. Se rigen por determinadas normas de carácter igualitario y equitativo que, si bien resultan lógicamente susceptibles de evolución y de diversa formulación doctrinaria o legal, son en su esencia universales"*²⁷.

Las cooperativas representan un modelo de organización que responde, desde sus orígenes, tanto a intereses económicos como socioculturales, procurando la protección y defensa de sus asociados y promoviendo el bienestar general.

Así pueden destacarse algunos caracteres que marcan e identifican a este tipo de formaciones, como autónomas, voluntarias, democráticas y abiertas a todas las personas capaces de producir y/o utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios, sin distinción de raza, género, clase

²⁶ Idem. Pp.305

²⁷ **Drimier, Bernardo y Drimier, Kaplan, Alicia de:** *"Las Cooperativas. Fundamentos-Historia-Doctrina"*. Ediciones Intercoop Edit. Coop. Ltda., 3ª edición, Bs. As., 1981. Pp. 16.

social, posición política y religiosa, proporcionando la participación, educación, capacitación, adiestramiento, formación e información a todos sus integrantes.

Estas organizaciones crean y desarrollan sus culturas empresariales, y son el resultado de iniciativas de emprendedores para satisfacer sus propias necesidades, definiendo objetivos y estrategias para mantenerse en el tiempo, en la que sus integrantes trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus familias y la comunidad en general, a través de políticas formuladas y aceptadas por sus miembros; y sobre todo ocupando un espacio que sirve a los sujetos para la conformación de una identidad particular, que parte desde la autogestión y un modo de definirse, por fuera de la lógica patronal.

Las interpretaciones que valoran de modo exclusivo la rentabilidad de las empresas cooperativas como factor de éxito y competitividad, resaltan una concepción errónea, puesto que si bien la reproducción económica es sustantiva para el cooperativismo, porque otorga permanencia en la generación de bienes y servicios, y permite generar recursos para la retribución de los asociados; no se debe perder de vista que la empresa cooperativa además representa una opción sociocultural para sus miembros y las comunidades a las que pertenecen. "(...) *Las cooperativas son consideradas como uno de los medios más eficaces para perfeccionar y democratizar los procesos económicos, mejorar las condiciones de vida y procurar el bienestar general*"²⁸.

5.1 Cooperativismo como modelo alternativo de desarrollo integral:

Las democracias que se caracterizan en el mundo contemporáneo, se encuentran cada vez más lejanas de modelos económicos justos y adecuados, de modo tal que padecen grandes dificultades a la hora de garantizar la libertad, participación, equidad y justicia bajo modelos rígidos, los que a la vez aseguran o auguran un bienestar accesible, vía la solución de las problemáticas económicas, pero que conjuntamente generan apatías y ausencia de unión tras lo que antaño parecía un sueño. Podría hasta decirse que se está perdiendo la

²⁸ Ídem.

mística y el apasionamiento de otros tiempos, muchas veces conducentes al límite con el caos, pero generador de sinergias de cambio.

En función de lo antedicho resulta válido argumentar que la propuesta cooperativa representa una alternativa sólida que abarca cuestiones que trascienden el carácter económico, preponderando el capital social, considerado éste en el valor humanitario de los involucrados, puesto que promueve un sistema de desarrollo integral sustentable en el tiempo, que se ocupa de incluir el área social y cultural por igual, contemplando la equidad, la democracia y generando espacios simbólicos.

En este sentido: *"Establecer el valor económico exige desvalorizar todas las demás formas de existencia social. El desvalor produce una metamorfosis grotesca de las destrezas en carencias, de los ámbitos de la comunidad en recursos, de los hombres y mujeres en mano de obra comercializable, de la tradición en carga, de la sabiduría en ignorancia, de la autonomía en dependencia. Metamorfosea grotescamente las actividades autónomas de la gente que encarnan deseos, destrezas, esperanzas e interacciones entre sí y con el ambiente, en necesidades cuya satisfacción requiere la intermediación del mercado"*²⁹.

El cooperativismo es sin duda un modelo de participación ciudadana, de organización colectiva y de autogestión que, no solamente ha sabido dar respuestas concretas en contextos de crisis, sino ha logrado sobrevivir a los nuevos tiempos de exigentes modelos económicos, readecuando y fortaleciendo su estructura de modo silencioso, pero con indiscutible éxito, sobre la base de fuertes principios éticos y solidarios en los cuales el respeto y la equidad siempre han estado presentes por sobre la búsqueda del enriquecimiento personal. En suma, se podría decir que el cooperativismo rescata y mantiene en esencia la anhelada democracia plena.

En suma es un modelo social y económico clave dentro de los nuevos procesos de globalización, tratados de libre comercio y disminución de la pobreza; pero ante los grandes huecos que deja el mercado, y la falta de acción de un Estado ausente, el cooperativismo debe ser capaz de dar respuestas

²⁹ **Estevan Gustavo.** *"Desarrollo"* en **Cerazo Cecilia y Vanesa Arrúa.** Revista *"Trampas de la comunicación"*. Art. *"Aportes de la Comunicación a la Planificación de Procesos de Desarrollo"*. Ediciones de Periodismo y Comunicación. 2005. Pp.53.

sólidas, que sean regentes del bienestar social en general, puesto que así lo demandan sus valores. Encontramos dentro del cooperativismo una propuesta de desarrollo integral humano. Y entendemos al desarrollo humano como un proceso cuyo principal objetivo es ampliar las oportunidades de las personas. Entre estas oportunidades, las más importantes son disfrutar una vida saludable, adquirir conocimientos, tener acceso a los recursos necesarios para un nivel de vida decente, y tener la posibilidad de ser creativos y productivos.

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

MARCO METODOLOGICO

La Tesis será abordada desde una perspectiva fundada en la denominada **triangulación metodológica**¹, sobre la base de contar con una variedad de herramientas en los procesos de búsqueda y análisis de la información y datos relevantes para el trabajo.

Por otro lado, se considera que la metodología debe responder a la estrategia general de investigación y a las necesidades que presente a lo largo de su ejecución, abordando el estudio de la temática a partir de la complementariedad e integración de elementos, que se apoyen y converjan en un mismo destino. A su vez, recordemos que la planificación no es un proceso rígido, sino que se encuentra sujeto a posibles cambios, dados por contingencias particulares. En tal sentido, al trabajar sobre contextos cambiantes, necesariamente las herramientas para la obtención de información también deben ser susceptibles a esos cambios; siempre con el objetivo de encontrar aquella que brinde la mejor posibilidad de acercamiento y comprensión de datos.

Como ya se hizo mención en el Plan de Tesis, no se trata de que los fundamentos cuantitativos estén tratando de verificar constantemente a los de orden cualitativo (o viceversa), sino que la intención es tomar lo mejor de cada una de estas técnicas en función de los momentos, circunstancias, objetivos y necesidades. Tomar esta decisión implica mantener una postura plural sobre el objeto de estudio.

*"La estrategia de la triangulación a través de la cual se combina la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas, entre otras, da cuenta de la posibilidad de la coexistencia de los paradigmas en la práctica de la investigación sociológica"*².

Las técnicas de carácter cualitativo permiten realizar interpretaciones del objeto de estudio, brindando la posibilidad de analizar procesos y de encarar la investigación in situ, sin la necesidad de estar atados a estándares matemáticos o rígidos: "(...) en los métodos cualitativos se actúa sobre contextos reales y el observador procura acceder a las estructuras de significados propias de esos

¹ **Vasilachis de Gialdino, Irene.** *"Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación"*. Centro Editor de América Latina S.A., Buenos Aires, 1993. Pp. 153.

² **Vasilachis de Gialdino, Irene.** *"Métodos Cualitativos I"*. Centro Editor de América Latina S.A., Buenos Aires. 1993. Pp. 65.

*contextos mediante su participación en los mismos*³. Esto implica una fuerte injerencia en lo que se refiere al trabajo de campo, a fin de dilucidar la realidad que en él se presenta. Toda interpretación estará delimitada también por la subjetividad del equipo investigador, dada por su bagaje cultural y la formación académica en la disciplina. Muchas de las críticas que se realizan sobre las investigaciones de carácter puramente cualitativo, precisamente apuntan a la carencia de datos objetivos, computables, que arrojen normas universales. Sin embargo, se considera necesario que el estudio debe contar con estructuras interpretativas, en pos de la particularidad de las organizaciones que se desarrolla el trabajo, caracterizadas por el objetivo de lograr la comunión de sus integrantes, no sólo en materia productiva, sino social y cultural.

Por su parte, las técnicas cuantitativas, apoyadas en el paradigma positivista, aportan una serie de datos "duros" dentro de la investigación y apuntan a la confiabilidad suprema. Cuando utiliza este tipo de herramientas, el investigador se mantiene al margen de los procesos, sin involucrarse en ellos. La generalización se impone al detalle arrojado sobre los datos que se obtienen, y la contemplación de las particularidades cede ante la necesidad de encontrar estatutos universales. Tras esta manera de proceder, se forja una supuesta previsibilidad sobre aquellos hechos que cuenten con características que respondan a los parámetros disparados por el estudio de índole cuantitativa.

En cuanto a la disposición estructural -conforme al plan de tesis-, el presente trabajo de se halla ordenado en tres grandes bloques. El primero es de orden teórico/contextual sobre la temática particular que se aborda; el segundo y el tercero se apoyan sobre las técnicas de diagnóstico y planificación comunicacional respectivamente, dando lugar al tratamiento del caso particular de la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA).

A continuación, se desarrollan las técnicas y herramientas específicas utilizadas para abordar al objeto de estudio, en función a la recolección de datos e información.

Entrevistas en profundidad:

³ *Ídem* pp. 57.

Esta técnica, brinda al investigador un amplio horizonte de posibilidades en la búsqueda de información, y es muy utilizada dentro de las disciplinas sociales, ya que cuenta con variantes muy ricas.

Este procedimiento permite ir tras el logro de un conocimiento pleno, tanto de la temática sobre la que se trabaja como de las personas que se encuentran involucradas en torno a la misma. A su vez, el entrevistador debe contar con la capacidad de escuchar e interpretar sin dejar que su propia postura incida en las respuestas del entrevistado. Por el contrario, debe incitar a que la persona se sienta en un clima de confianza tal, que le provea la tranquilidad y comodidad para expresarse.

"Esta técnica exige diálogo abierto (sin prejuicios ni compromisos) actitud no directiva (intervenir sin dirigir), comprensión del otro en sus términos y lenguajes y control del proceso (no perder de vista el rol y los objetivos)"⁴.

En el marco del presente trabajo, la entrevista en profundidad es considerada de gran utilidad a la hora de tener un conocimiento profundo del ámbito y de la organización en la que se trabajará, a fin de lograr la realización de un diagnóstico de comunicación, acorde a lo planteado en el segundo bloque de la Tesis.

Dentro de las variantes que posee este tipo de técnica, el trabajo contempla la realización de:

Entrevistas abiertas: Este tipo de herramienta apunta a generar un ambiente distendido entre el entrevistador y el entrevistado, a fin de encontrar un clima amistoso.

Si bien se trabaja sobre un asunto en particular, el entrevistador no cuenta con un guión específico, ni con una estructura rígida que deba seguir; sino que el reportaje (o charla) va encontrando curso a partir de las mismas temáticas que van surgiendo. El papel del entrevistador debe apuntar a la interpretación y comprensión de lo que va diciendo la persona entrevistada, de modo tal que la flexibilidad conduzca a la obtención de los datos necesarios para

⁴ **Bruno Daniela, Uranga Washington.** *"Pasos metodológicos del diagnóstico"*. U.N.L.P. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra. "Taller de planificación de procesos comunicacionales", 2001. Pp.15.

la investigación. Dentro de esta habilidad resulta importante la observación acerca de la postura que toma la persona consultada, en cuanto al conocimiento del tema y al modo de expresarlo.

Entrevista semi - estructurada: A diferencia del caso anterior, en este tipo de entrevista existe una serie de categorías y tópicos que el entrevistador desea tratar dentro del tema. Aquí, por lo general, dichas cuestiones tienen una conexión o un hilo conductor, provocando que la temática se vaya canalizando hacia un punto en particular. De ese modo el entrevistado puede relacionar los puntos que se trabajan en el cuestionario, a la vez que se evitan posibles divagaciones.

Entrevista Grupal: Este tipo de entrevista se caracteriza por tomar a un grupo referente dentro del universo de estudio. Se busca una interacción entre los actores con relación a la temática planteada por el investigador, en pos de obtener una mirada global. Por otra parte, permite dar cuenta de posibles puntos de encuentro o desencuentro entre los entrevistados.

Dentro de las tres categorías antes explicadas es pertinente aclarar el rol que cumple la observación por parte de entrevistador, tanto de gestos y posturas, como de todos aquellos datos que resulten llamativos o relevantes. En este sentido, la técnica de la entrevista se complementa con la propia de la observación.

Observación:

Esta técnica de recolección de información debe ser cuidadosamente planificada y orientada hacia los objetivos del trabajo. Siempre que se utiliza se lo hace desde una postura, a partir de la cual el investigador intenta interpretar y otorgarle significados precisos a los hechos que han de ser observados.

En el caso del presente trabajo, los parámetros desde los cuales se analiza el objeto de estudio están delimitados por la postura explicitada en el marco teórico, que da cuenta del modo en el que el equipo de investigación entiende las cuestiones planteadas. Esta particularidad le otorga a la observación un

carácter científico: *"La observación es una técnica científica en sí misma, donde el investigador se acerca a la realidad a través de sus sentidos, desde una estricta posición teórica"*⁵.

La observación apunta a comprender las lógicas y los roles que se ponen en juego dentro de la cotidianeidad del objeto de estudio. Dentro de esta técnica de análisis se hallan las siguientes categorías:

Observación global: *"Consiste en un primer contacto general con el área donde se piensa desarrollar una investigación para obtener un conocimiento básico de la misma en sus aspectos fundamentales (...)"*⁶.

Este tipo de observación se realiza en el inicio del estudio, permitiendo un primer acercamiento, debido a su aplicación amplia y un enfoque sobre el conocimiento general de la temática.

Observación focalizada: Apunta a una postura más específica y recortada del objeto a analizar. La utilización de la herramienta se centra sobre los objetivos planteados en la investigación.

Observación participante: En este tipo de observación, el investigador participa de los procesos que los actores, grupos o comunidades llevan adelante en el transcurso de vida cotidiana. Esto le permite tener un acercamiento privilegiado a la realidad que estudia, puesto que la percibe desde dentro. No obstante, debe contemplar el riesgo de interferir en dicha realidad y desvirtuarla.

Observación no participante: En este caso, el investigador debe procurar mantener el máximo de distancia con las circunstancias que estudia. La intención es que los acontecimientos surjan del modo más espontáneo posible, y que los actores involucrados realicen sus tareas libremente, sin la sensación de que están siendo indagados.

Observación Documental:

⁵ Mendicoa Gloria Edel. *"Manuel Teórico-Práctico de Investigación Social"*. Espacio editorial. 1998. Pp. 85.

⁶ Sierra Bravo en Mendicoa Gloria Edel. *"Manuel Teórico-Práctico de Investigación Social"*. Espacio editorial. 1998. Pp. 87.

Esta técnica responde al estudio de trabajos y documentos previos que se hallen en diversos formatos (escritos, digitales, sonoros, audiovisuales, etc.). Estos marcan diferentes tipos de referentes acerca de la temática en cuestión y representan una huella a seguir, que permite adentrarse en cuestiones de carácter específico sobre el objeto de estudio. Esta clase de herramienta se suma al análisis bibliográfico, que sirve de soporte y antecedente a la hora de comprender con detalle.

En el marco de la presente Tesis, se prevé la recolección y estudio de variados tipos de documentos y trabajos que tengan relación directa con el tema, tanto en el aspecto contextual que se pretende dar en el primer bloque, como en la etapa de diagnóstico de comunicación que se plantea en el segundo. Por lo tanto, se buscará información a través de la lectura y análisis de libros, documentos, leyes, trabajos previos, sitios Web y productos de comunicación institucional, entre otros.

Encuestas:

Esta herramienta de carácter cuantitativo brinda datos rígidos y cerrados que no apuntan a la explicación extensiva de procesos sino, por el contrario, busca remarcar parámetros estandarizados a partir de los cuales un universo de consulta en particular se estratifica en las categorías propuestas por el estudio.

Por lo dicho anteriormente, y teniendo en cuenta el tipo de organización objeto de estudio, se considera conveniente que esta herramienta sea aplicada durante el primer bloque de la investigación. Cabe aclarar que los informes que se tomarán como base de análisis no son de la autoría del equipo investigador sino que este incursionará en la consulta de estadísticas realizadas en otros trabajos, que ayudan a comprender algunas cuestiones particulares sobre la temática abordada.

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

BLOQUE 1

Introducción

En esta primera parte del trabajo se dará cuenta del origen de la doctrina cooperativa, pasando por sus antecedentes inmediatos, marcando su evolución y crecimiento a través del tiempo.

Se considerará el contexto histórico, político, económico y social en que surgieron estas organizaciones, destacando a las experiencias relevantes y a aquellas personas que en su momento pensaron en la unión de pares para la solución de las problemáticas económicas y sociales.

Para comprender de que se trata el "mundo del cooperativismo", se realizará un análisis de los principios y valores de la doctrina, las evoluciones que han tenidos éstos, y una breve explicación de las características substanciales que diferencian al cooperativismo de otro tipo de organizaciones (sociedades anónimas e instituciones públicas). En este mismo plano se brindará un paneo general por los modos de organización que posee esta clase de agrupaciones.

Luego se dará cuenta del modo cómo llegó y se instaló el cooperativismo en nuestro país. También se hará un análisis de la normativa que reguló a esta práctica en la Argentina, y cómo la misma fue cambiando con el paso del tiempo; adaptándose a las exigencias de las diferentes épocas.

Finalmente se realizará una reseña que expone cómo el movimiento se desarrolló con el paso del tiempo y de los gobiernos más característicos de nuestra historia, a fin de poder mostrar las políticas que se tomaron hacia el sector; aquellas que fueron marcando crecimientos sostenidos, o las que pronunciaron estancamientos graves.

Este primer bloque de la tesis pretende ser introductorio en la temática, de modo tal que se pueda obtener panorama general sobre el tipo de organizaciones en las que se va a realizar el trabajo, y se logre percibir sus características principales.

Estudio preliminar: “El cooperativismo”

1. Historia del Cooperativismo.

1.1. Nociones Iniciales /antecedentes Pre-históricos:

Desde sus comienzos, los hombres se han enfrentado a situaciones difíciles para poder suplir sus necesidades básicas. Sin embargo han encontrado en la capacidad de asociarse con sus pares una respuesta satisfactoria a ciertas problemáticas, logrando organizar el trabajo y procurando el bien común.

Si consideramos a la idea de la cooperación aplicada a la solución de instancias económicas, debemos centrarnos en las primeras fases de la civilización, donde los hombres, a partir de diversas circunstancias se vieron ante la necesidad de su ayuda mutua.

Muchos de los historiadores en la materia coinciden en marcar que los primeros antecedentes de este tipo de prácticas se encuentran en:

- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios.
- La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto.
- Sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas.
- Vida agraria entre los germanos.
- Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval.
- Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el "MIR" y el "Artel" entre los rusos, la "Zadruga" de los serbios.
- Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.

En América:

- Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas. También la "minga" y el "convite".
- Las reducciones de los Jesuitas en el Paraguay.
- Las cajas de comunidad indígenas en la época de la colonización española en América.
- Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en norte América.
- El "Ayllu", como base económica y social de los Incas.

"En realidad, todas estas experiencias distan demasiado de ser verdaderas cooperativas, según las conocemos en nuestros días, las cuales tienen un origen reciente, y como veremos más adelante, obedecen a causas generadas por el desarrollo del capitalismo con sus consecuencias sobre la vida de los sectores populares"¹.

Sin embargo representan genuinos ejemplos del esfuerzo conjunto en pos del bien común, es necesario reconocer también la influencia que tuvieron algunas publicaciones utopistas, de los denominados "Idealistas", en las que se planteaba la filosofía del desarrollo cooperativo, entre las cuales se pueden mencionar:

- La República de Platón (428-347 a. de C).
- Utopía de Tomás Moro (1480-1535).
- La Nueva Atlántida de Francis Bacon (1561-1626).
- El Viaje a Icaria de Etienne Cabet (1788-1856).
- La Ciudad del Sol de Tommaso Campanella (1568- 1639).

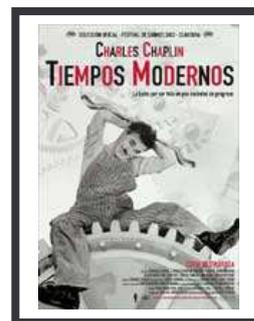
En todos estos trabajos se plantea un modo de organización social que, de una u otra manera, procuraban el desarrollo pleno del conjunto por medio de bases diferentes, acentuadas en la organización del trabajo y el orden económico.

¹ **Panzoni, Erico Emir.** *"Cooperativismo-Función- Doctrina e historia"*. Asociación Pro-Instituto de estudios Cooperativos. Bs. As., 1958.

1.2. Cooperativismo Moderno

Contexto Histórico:

Más allá de las experiencias mencionadas anteriormente, el punto de partida de una postura histórica cooperativa (como es entendida en nuestros días) debe buscarse en aquellos precursores que han promovido sus ideas y prácticas, sobre todo teniendo en cuenta el contexto de convulsiones económicas, políticas y socioculturales en que surgió el movimiento.



Si bien, como hemos visto en el punto anterior han existido numerosos antecedentes que datan de modos de organización comunitaria; para enmarcar el surgimiento de la labor cooperativa como práctica orgánica de un modelo empresarial / social, es preciso situarse en la época de la "Revolución Industrial" ocurrida en Europa; y el auge del capitalismo a partir de mediados del siglo XVIII (sobre todo en el período que va desde 1750 a 1850) como referencia histórica, temporal y espacial imprescindible.

Según menciona Manuel Antonio Botello González: *"El trabajo manual pasó a un segundo plano, siendo sustituido por la máquina. Las fábricas sustituyen a los talleres. El artesano disminuye su rol. El capitalista y el obrero juegan ahora el rol protagónico en la sociedad. La aristocracia feudal es desplazada por la burguesía"*². En lo tecnológico ocurren importantes progresos, como la lanzadera textil, la máquina de vapor, el telar mecánico, los barcos a vapor, la electricidad y el telégrafo entre otros. Estos avances aplicados en las diferentes industrias, promovieron la producción en serie sistematizada y el desplazamiento de la fuerza de trabajo a las ciudades, provocando el crecimiento de las mismas, comenzando entonces el proceso de revolución industrial.

La gran tecnología, que poco a poco se expandía por el territorio europeo, causó cambios en el orden político y en los estratos sociales, que dieron lugar al ascenso de las clases medias burguesas a través del control de los medios de

² Manuel Antonio Botello González en su ensayo "El movimiento cooperativo". Capítulo II "La Revolución Industrial".

producción, mientras que en las industrias el avance de las tecnologías de fabricación transfería consecuencias el detrimento de la clase trabajadora.

El resultado: acumulación de las riquezas en manos de pocos, crecimiento progresivo de una masa de trabajadores bajo condiciones laborales pésimas e inhumanas (jornadas de más de catorce horas laborales, trabajo infantil y de mujeres a la par de hombres, magros salarios, falta de seguridad, higiene, etc.), o en su defecto el desempleo mismo. La explotación y la inequidad se fueron convirtiendo en moneda corriente.

Bajo ese nuevo sistema, en el que existía una escasa intervención del Estado en las actividades económicas (el mercado se autorregulaba por la "mano invisible" y "las leyes naturales"), surgió una reacción contestataria, que promulgó la unión de la clase trabajadora en pos de la defensa de los derechos comunes. En este sentido, a comienzos del siglo XIX, comienzan a aparecer sindicatos, gremios y colegios a los que se asociaban los trabajadores, a fin de proteger sus intereses (movimientos asociativos). En materia política, aparecen los partidos socialistas y otros movimientos de tendencia popular que proponían la supresión de los abusos e injusticias socioeconómicas: *"Los hombres de ciencia entienden por revolución industrial el proceso del paso del trabajo manual, en el oficio y la manufactura, a la producción maquinizada (fabril). La principal consecuencia social de este proceso fue la formación de las dos clases fundamentales de la sociedad burguesa (la burguesía industrial y el proletariado fabril) y el surgimiento de la lucha entre ellas"*³

Las ideas cooperativas se nutrieron de las fuentes del socialismo asociacionista y sus representantes son considerados como precursores del cooperativismo moderno.

Basados en los hechos históricos, puede decirse que las cooperativas, mutuales, sindicatos y asociaciones son "hijas de la necesidad", formadas por una época que precisó de respuestas reivindicatorias de la clase trabajadora, dentro de las cuales la organización cooperativa aparece como una opción espontánea y original en el seno de la comunidad, coexistiendo con un contexto de conflictividad social y económica:

³ Mijailob, M. *"La Revolución Industrial"*. Editorial: Texto. Venezuela-Los Teques. (1982). pp. 9.

“La revolución industrial que se produce con la aparición de la técnica para fines productivos, es un proceso que aun no ha concluido. Se encuentra en estos momentos en una etapa más extraordinaria, ya que se mejoró la calidad y la cantidad de productos en el mercado, pero se acrecentó la desigualdad social”⁴.

El cooperativismo es portador y promotor, desde su génesis, de un modelo alternativo y simétrico, que se ha nutrido de las experiencias y pensamientos más progresistas de su época y que plantea otro tipo de relaciones laborales, sociales y culturales.

1.3 Precursores del modelo

Los denominados precursores del cooperativismo integran un grupo de hombres que, con su pensamiento y acción, establecieron los fundamentos básicos para el desarrollo y consolidación del cuerpo doctrinario que orienta al movimiento cooperativo mundial. A ellos se los conoce bajo la denominación de “Socialistas Utópicos” o “Socialistas Asociacionistas”, quienes señalaron las vivas contradicciones de la sociedad capitalista: el rápido incremento de la producción y la pauperización del proletariado.

“Los socialistas asociacionistas, a su vez, tuvieron diversas fuentes de inspiración, pero todos protestaron contra los abusos en el ejercicio de la propiedad y la explotación de los trabajadores por parte de los dueños del capital, las ideas cooperativas se nutrieron de sus fuentes y sus representantes son considerados como precursores del cooperativismo moderno”⁵.

El socialismo utópico se hizo presente en los diferentes países europeos, contando entre sus más destacados ideólogos a: Saint-Simon, Charles Fourier, Robert Owen, William King, Phillipe Buchez, Michel Derrion y Louis Blanc –entre otros-.

⁴ **Panzoni, Erico Emir.** *“Cooperativismo-Función- Doctrina e historia”*. ED. Asociación Pro-Instituto de estudios Cooperativos. Bs. As., 1958.

⁵ **Pineda, J y Otros.** *“Cooperativismo mundial: 150 años”*. ED. Consulta América Grupo Asesor. Santa fe de Bogotá-Colombia. 1994.

(Ver en anexos del Bloque 1: 1.1 "Precursores del modelo" el detalle sobre el pensamiento de tales emprendedores).

1.4 Nacimiento del Cooperativismo: La experiencia de Rochdale

Si bien han existido una serie de experiencias previas -con rasgos similares a la de Rochdale-, ninguna de ellas alcanzó su funcionamiento pleno, y sucumbieron en simples teorías o intentos fallidos. A mediados del siglo XIX, comenzaban a proliferar los encuentros y congresos entre obreros, afectados por las injusticias dadas en el ámbito del trabajo y trasladadas a su vida cotidiana.

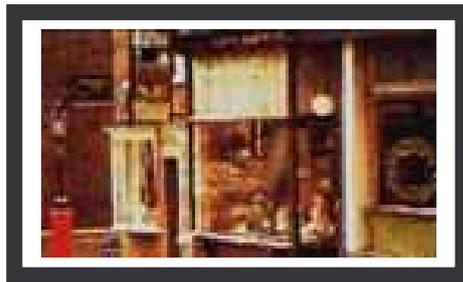
En 1843, las necesidades se hicieron presentes entre los tejedores de una fábrica textil de la ciudad de Rochdale, cerca de Londres, que se vieron invadidos por las pésimas condiciones laborales, los bajos sueldos, y la intransigencia de los empleadores. Muchos de ellos, seguidores de las ideas de Robert Owen*, propusieron la constitución de una asociación para el consumo.

Los tejedores se plantearon la discusión de las experiencias existentes anteriormente, y llegaron a la conclusión de que las limitaciones y fracasos fueron producto de fallas de funcionamiento y de organización que podían ser superadas. Por ejemplo, detectaron que las ventas a crédito, la falta de capacitación de sus líderes, la falta de solidaridad, la carencia de un espíritu de pertenencia a la organización y la mala distribución de los beneficios, se convirtieron en las principales limitaciones para el éxito de las primeras prácticas. Así, el 28 de octubre de 1844 se inscribieron en el registro de sociedades con el nombre de Rochdale Society of Equitable Pioneer (Sociedad Equitativa de los Probos Pioneros de Rochdale); y fue sin dudas la primera de su tipo que asimiló sabiamente las enseñanzas resultantes de los antecedentes inmediatos en la materia.

Dicha sociedad estaba conformada por un grupo de veintiocho tejedores - 27 hombres y una mujer- de la fábrica de Rochdale, que habían perdido su empleo a causa de una huelga realizada para la petición de mejoras salariales

* Owen fue considerado el padre de las ideas cooperativistas en Inglaterra; y señaló las agudas contradicciones de la sociedad capitalista a mediados del siglo XIX. Ver en anexos del Bloque 1: 1.1 "Precursores del modelo".

(Ver Anexo del Bloque 1: 1.2 "*La Experiencia de Rochdale*"). De esta manera, conformaron la primera cooperativa de consumo, aportando un pequeño capital de 28 libras (una por cada socio), a razón de integrar tres peniques semanales. Con ese patrimonio fundaron la sociedad. El 21 de diciembre de 1844 lograron abrir un pequeño almacén y, a pesar de la opinión de la mayoría de los comerciantes de la zona que pronosticaban un rotundo fracaso, la nueva organización fue creciendo e incorporando a más personas.



(Primera tienda de los pioneros de Rochdale)

Los creadores de esta experiencia se organizaron para desarrollar su actividad consiguiendo implementar aquellos postulados que habían interiorizado a partir de la lucha de clases. Por otra parte las experiencias cooperativas previas, a pesar de no llegar a desenvolverse plenamente, habían dejado una importante marca y huella a seguir, tanto para repetir los aciertos, como para perfeccionar los errores. En tal sentido, los "Pioneros de Rochdale" establecieron un "Programa de Trabajo" y "Reglas de Manejo" que conformaban un cuerpo doctrinario que debía aplicarse y respetarse a rajatabla en pos del desarrollo de aquel emprendimiento económico, y de la ideología que lo abrazaba. (Ver Anexo del Bloque 1: 1.2 "*La experiencia de Rochdale*").

De este notable esfuerzo surgió un sistema nuevo, que sin pretensiones de superioridad con respecto a otros movimientos sociales, y caminando por el terreno de la paz, de la ayuda mutua, de la solidaridad, y con reglas sencillas y prácticas, indicó la ruta a seguir.

Estos precursores redactaron los primeros principios cooperativos que se conocieron, y que luego se tomaron para enmarcar a todo el pensamiento cooperativo internacional:

1. Adhesión libre
2. Control democrático
3. Devolución o bonificación sobre las compras
4. Interés limitado al capital
5. Neutralidad política y religiosa
6. Ventas al contado
7. Fomento de la enseñanza.

"Los Pioneros de Rochdale aplicaron acertadamente estos principios. Lo cual permitió la pertinencia de los mismos en el tiempo y han sido utilizados internacionalmente por el movimiento cooperativo"⁶.

En cuanto a la organización interna, establecieron un sistema de administración compuesto por un presidente, un secretario, un tesorero, tres administradores y cinco directores y administradores de cuenta. Este cuerpo debía reunirse una vez por semana para tratar los asuntos de la cooperativa, mientras que la totalidad de los socios lo hacían en asambleas trimestrales, en las cuales eran informados de los movimientos que había realizado la organización, y se tomaban decisiones conjuntas. Cada cual perduraría en el cargo por un lapso de seis meses, sin embargo tal condición no les confería derechos especiales, ya que existían penalidades para todo aquel que no cumpliera con sus obligaciones.

Rochdale mostró la capacidad de organización de la clase trabajadora, marcó el inicio del cooperativismo mundial, demostró la factibilidad de la cooperación desde el punto de vista económico y social, así como la divulgación de la doctrina cooperativa.

La experiencia no tardó en conocerse y expandirse por los demás países de Europa. La práctica cooperativa comenzó a desarrollarse con iniciativas simultáneas que se multiplicaron primero en Inglaterra y luego en Francia, Alemania, Italia, Suecia y el resto del continente. (Ver anexo del Bloque 1: 1.3 "Eco de la Experiencia").

⁶ **Manuel Antonio Botello González** en su ensayo "El movimiento cooperativo". Cap II "La Revolución Industrial".

2. Organización del movimiento. La Alianza Cooperativa Internacional.



2.1 Introducción.

Desde su comienzo, las cooperativas han mantenido un crecimiento, muchas veces lento, pero constante. Poco a poco fueron relacionándose entre sí, tejiendo lazos solidarios e impulsando un proceso integrador. Sin dudas la experiencia de los "Pioneros de Rochdale" fue el caso inicial de un modo particular de agrupación que se multiplicó con fuerza en varios países que atravesaban por la misma situación socioeconómica. Tanto fue así que en el año 1895 se creó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) como mayor órgano representativo del movimiento en todo el mundo (VER Anexo del Bloque 1: 1.4 "*La Alianza Cooperativa Internacional*"). Si bien hay una gran proliferación de organizaciones internacionales conformadas por cooperativas, La Alianza Cooperativa Internacional, es el que data de mayor tiempo, a la vez que es el ente más grande y representativo, a punto tal que sus preceptos son aceptados por el resto.

Esta organización, desde sus comienzos, ha realizado varios congresos en pos del mejoramiento y el avance de la doctrina. Su interés por arribar a una formulación universal de los principios cooperativos deriva, de la necesidad de unificar conceptos, y distinguir las verdaderas de las falsas cooperativas.

Así fue que se reformularon en varias ocasiones los principios de la doctrina, a fin de adaptarlos a las exigencias de cada época, para que guiaran a la actividad en su conjunto, y pretender que todas estas organizaciones cooperativas persigan un mismo horizonte, que otorgue impulso y forma a la identidad del movimiento. (Ver Anexo Boque 1: 1.5 "*Los principios cooperativos formulados en 1937*" y 1.6 "*La reforma de 1966*").

Finalmente, en un último congreso realizado el 23 de Septiembre de 1995 en Manchester, la A.C.I. dio una definición de cooperativas, una lista de valores

que guían al movimiento, y replanteó los principios. Estos tres elementos se complementan y refuerzan unos a otros.

2.2 Definición, Valores y Principios Cooperativos

a) Definición de Cooperativas:

"La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática"⁷.

Esta definición deja en claro varios puntos a tener en cuenta. Por un lado, se manifiesta que este tipo de organizaciones son independientes con relación al Estado y a empresas privadas. Están compuestas por personas (de cualquier carácter jurídico), que han accedido a una sociedad por voluntad, apoyadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua, o sea por la capacidad de unir energías múltiples. La alianza es la resultante de ciertos objetivos comunes, emparentados a cuestiones de orden social, cultural y económica: *"Otros movimientos tienen un importante objetivo social, otros una amplia base comercial; únicamente la cooperación tiene ambos"*⁸.

Es importante rescatar el carácter comunitario y democrático de la empresa cooperativa, al declararse que la misma es de propiedad colectiva, es decir de los asociados, y que son éstos los encargados de su conducción por medio de las decisiones del conjunto.

Sin embargo no se puede desconocer que el área económica representa un gran desafío para alcanzar la conservación de las cooperativas, puesto que si no perduran en este plano desaparecen y, consecuentemente, desaparece

⁷ **Alianza Cooperativa Internacional** –A.C.I., Manchester 1995.

⁸ **Alfred Marshall** en *"Las cooperativas en el año 2000"*. Alexander Laidlaw. Intercoop. BS. AS., 1981.

también su carácter social. Deben funcionar en un mercado, lidiando con otro tipo de entidades, por lo cual tendrán que ser manejadas en forma eficiente y prudente. Para ello, es preciso que cuenten con sectores sociales capacitados y firmes convicciones doctrinarias, lo que evitaría que se desvíen de su objeto y se conviertan en puros organismos de capitales, ya que el aspecto social de las cooperativas representa un verdadero carácter distintivo y un fuerte valor agregado.

b) Valores Cooperativos:

“Las cooperativas se cimientan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Continuando la práctica de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”⁹.

En la definición de cooperativas, queda explícito que las mismas se constituían para el logro de ciertos objetivos del conjunto de sus socios. De la declaración de valores, se desprenden las pautas filosóficas por medio de las cuales guían sus acciones, es decir, los criterios para el logro de los objetivos. Los valores hacen referencia a un modo de andar y de relacionarse con el entorno. Cuando éstos están ausentes, las cooperativas se encuentran en graves problemas.

⁹ Alianza Cooperativa Internacional –A.C.I., Manchester 1995.

"En síntesis, honestidad, responsabilidad social y preocupación por los demás son valores que se pueden hallar en todo tipo de organizaciones, pero son particularmente sólidos e innegables en la empresa cooperativa"¹⁰.

c) Principios Cooperativos

La declaración aprobada en Manchester el 23 de septiembre de 1995 contiene una lista de siete principios.

Estos representan las directrices por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Los tres primeros se refieren básicamente a la dinámica interna típica de cualquier cooperativa; los últimos cuatro afectan tanto al funcionamiento interno como a las relaciones externas.

Por otro lado, hay que tener en claro que los principios no se asocian arbitrariamente, o por casualidad. Ellos forman un sistema y son inseparables, se sostienen y se refuerzan recíprocamente. Si uno de ellos es ignorado, el resto se debilita.

Primer principio: Adhesión 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 condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa"¹¹.

Este principio representa un pilar de la doctrina, ya que recuerda la participación voluntaria de los socios, sin condicionamientos -de ingreso o egreso-, lo que da la posibilidad a quien se afilia de desenvolverse con tranquilidad, y sin discriminación ni condena en caso de alejamiento de la

¹⁰ **Consuelo E. Izquierdo Albert** (2005) *"El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina"*. Edición electrónica a texto completo en www.eumed.net/libros/2005/ceia/ Pag. 45.

¹¹ **Alianza Cooperativa Internacional** -A.C.I., Manchester 1995.

organización. Las condiciones para el ingreso han de constar en el estatuto de las cooperativas, las cuales deben ser mínimas y de carácter general. Basta que los solicitantes puedan utilizar sus servicios, no tengan intereses contrarios a ellas, se comprometan a respetar el estatuto y los reglamentos de las respectivas entidades (asumir los derechos y deberes de los asociados) y cumplan las simples formalidades establecidas al efecto. Tal apertura no se dirige nada más que a los asociados, puesto que las cooperativas son organizaciones abiertas a la comunidad en general, de modo tal que todos aquellos que se interesen en utilizar sus servicios pueden hacerlo.

A su vez, las cooperativas no deben exigir derechos de ingreso gravosos ni la integración de un elevado monto de acciones, que de hecho excluyan a las personas menos pudientes. Ellas conservan la facultad de expulsar a sus asociados, sólo por causas justificadas y con las garantías previstas para asegurar los derechos de estos últimos.

En caso de retiro de los asociados, las disposiciones estatutarias establecen prioridades, plazos o porcentajes para la devolución de las acciones integradas por aquellos, con el fin de preservar la estabilidad financiera de las entidades contra los riesgos de un retiro masivo o intempestivo de acciones cooperativas.

Segundo principio: Control Democrático de los Socios

"Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, 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 socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos"¹².

¹² Ídem.

Los socios controlan y manejan a sus cooperativas, en forma democrática y representativa, participando activamente en la elección de sus administradores, en la fijación de políticas y en la toma de decisiones relevantes en las asambleas generales.

Recordemos que cada uno de los socios cuenta con un voto, sin importar el capital que haya aportado o el número de cuotas sociales que posea. Esto es interesante de subrayar, puesto que se pone en clara evidencia que se sobrepone el "capital humano" sobre el "capital económico" en lo referente al manejo interno.

Por otra parte, los representantes electos deben desempeñar sus cargos para el beneficio de la totalidad de los socios. En las cooperativas todos los asociados tienen igualdad de derechos y obligaciones, igualdad que se manifiesta tanto en el ejercicio del derecho de voto, en el derecho a ser elegido para los cargos directivos, como en el uso de los servicios que proporciona la organización.

En el plano de la administración, las personas elegidas para ocupar cargos directivos no tienen canon por esta circunstancia a recibir un tratamiento privilegiado o ventajas especiales. Ni siquiera los iniciadores o fundadores pueden reservarse derechos especiales, ventajas o privilegios. La libertad y la participación en forma igualitaria garantizan y refuerzan los principios y valores de la doctrina, en tanto la fluidez de la información y la conjunción de programas sociales dan cuenta de un sistema democrático que se sustenta en la equidad.

Tercer principio: Participación Económica de los Socios

"Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscripto, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción

con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios”¹³.

Todos los socios de las cooperativas deben aportar un monto de capital equitativo para la actividad a desarrollar, del cual recibirán intereses limitados o ninguno, sobre aquel que se suscribe para la membresía, en el caso de existir excedentes producidos por la actividad.

Las cooperativas procuran una justa distribución de los beneficios; de allí que se nieguen a reconocer al capital un papel preponderante o decisivo, tanto en la dirección de las operaciones sociales o empresariales, como en la apropiación de los posibles beneficios o excedentes resultantes de sus actividades (en caso de existir dichos excedentes). Tradicionalmente se advirtió que las cooperativas no producían ganancias sino “excedentes”.

Una parte de dichos excedentes se redistribuye entre los socios como “retorno o retiro” de la actividad, en forma proporcional a sus operaciones en la cooperativa, y otra parte se destina al desarrollo de diversas actividades y servicios comunes de la organización. En el caso de generarse balances negativos o quebrantos, los socios deben responder por ello.

Respecto a la dirección de las operaciones sociales y empresariales, debe recordarse que el principio ya referido de organización democrática reconoce en las cooperativas un solo voto por cada asociado, cualquiera sea el monto de sus acciones cooperativas; respecto al destino de los excedentes, el presente principio dispone que el retorno al capital accionario se retribuya a lo sumo con un interés limitado, sin ser obligatorio, pues se admite la posibilidad de no abonar interés alguno. Generalmente, en aquellos casos en los que se aplica, se hace con la finalidad de “incentivar” a los socios a integrar más cantidad de cuotas sociales, a fin de generar un mecanismo de entrada de capitales sin la necesidad de acudir a agentes externos.

Cuando las necesidades de capital de la cooperativa superan a su capacidad de acumulación, los socios pueden aportar parte de sus retornos en forma rotativa o hasta su retiro total. Esto permite que las cooperativas no tengan que recurrir a créditos de terceros.

¹³ Ídem.

En Argentina, la ley de cooperativas N° 20337. establece que una parte de los excedentes producidos (5%) debe estar destinada a una reserva que representa un fondo indivisible y de propiedad colectiva que, en caso de disolución de la cooperativa, pasará a sociedades de la comunidad o a otras cooperativas asociadas con el fin de promover la actividad. Otra porción (5%) de los excedentes tiene que ser derivada a un fondo de promoción y capacitación cooperativa, mientras que otra parte (5%) será destinada a un fondo de acción asistencial y laboral o para el estímulo de los socios. El resto de los excedentes es lo que debe distribuirse a modo de retorno. (Ver anexo del Bloque 2: "Leyes": ley de cooperativas N° 20337, Art. 42).

Cuarto principio: Autonomía e independencia

"Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. 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 socios y mantengan la autonomía de la cooperativa"¹⁴.

El precepto clave para comprender este principio es que de ningún modo se puede ceder la autonomía a cambio de beneficios de capital o de otra índole.

Como todas las demás entidades, las cooperativas tienen que desempeñarse dentro del marco regulatorio, legislativo y fiscal establecido por el Estado, a la vez que muchas de ellas le proveen de sus servicios. No obstante, debe evitarse una intromisión oficial directa en la administración de las cooperativas, con la excepción de aquellos casos en que el Estado participa con carácter transitorio en la administración de las entidades promovidas en determinadas zonas, a fin de orientarlas y verificar el empleo adecuado de recursos, hasta tanto esas entidades pre-cooperativas estén en condiciones de desempeñarse eficazmente por sí solas.

¹⁴ Ídem.

A su vez las cooperativas pueden entablar relaciones, por medio de proyectos conjuntos, con otro tipo de organizaciones, ya sean privadas o del tercer sector, sin embargo nunca se puede permitir la pérdida del control y administración interna en detrimento de la otra organización. La autonomía e independencia de las cooperativas no pueden ser usurpadas.

Quinto principio: Educación, Entrenamiento e Información

"Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, 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 los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo"¹⁵.

El presente principio es considerado "regla de oro" dentro del movimiento, puesto que desde el punto de vista práctico cabe observar que las cooperativas, en su carácter de entidades socioeconómicas basadas en el "esfuerzo propio" y la "ayuda mutua" de los asociados, colocan en manos de estos últimos (por sí mismos o a través de los representantes elegidos entre ellos) funciones de deliberación general, dirección y control interno de las actividades; de modo que éstos han de adquirir los conocimientos que les permitan afrontar acertadamente sus funciones.

Del mismo modo, las cooperativas necesitan difundir el "espíritu cooperativo" a través de la educación, en su carácter de asociaciones de personas que aspiran a regir sus relaciones socioeconómicas sobre la base de normas de igualdad, solidaridad, justicia y equidad. Las capacidades promocionadas deberán ser orientadas a resaltar los valores y principios doctrinarios, y promoverlos hacia el resto de la sociedad.

¹⁵ Ídem.

Debe propiciarse la inclusión de la enseñanza del cooperativismo en los establecimientos de educación primaria, media, superior y universitaria, así como la organización y funcionamiento de cooperativas escolares y estudiantiles. Se deben promulgar los beneficios de la cooperación, principalmente en el mundo actual, en el que cada vez más se dificulta la movilidad social, por falta de recursos económicos y humanos. Según los entendidos en el tema, uno de los peores males que puede atacar a esta doctrina es el de contar con cooperativas sin verdaderos cooperativistas. Sobre todo ahí es necesaria la aplicación de este principio.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

"Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales"¹⁶.

El trabajo codo a codo entre las cooperativas es de vital importancia para el sector, sobre todo en un mundo globalizado, en el que las grandes multinacionales tienden a arrasar con el mercado mundial. Las cooperativas deben cooperar con otras cooperativas, en todas las formas posibles, tanto en el ámbito local, como nacional e internacional.

El esfuerzo asociado, orientado no sólo hacia el interior de la cooperativa sino entre todas ellas, permite dirigir estrategias conjuntas que apunten al desarrollo humano y económico del movimiento, multiplicar las capacidades y, consecuentemente, la eficiencia y desenvolvimiento de la actividad. Por estas razones, las cooperativas se juntan, conformando asociaciones de grados superiores, como las federaciones (cuyos socios son cooperativas y forman entidades de segundo grado), o confederaciones (cuyos socios son federaciones y forman entidades de tercer grado). Este tipo de unión es considerado "vertical" puesto que, en la medida que se van asociando, se conforman organismos superiores. También existen las asociaciones "horizontales" o "inter-

¹⁶ Ídem.

cooperativas”, que se dan entre cooperativas de distinta índole, por medio de una ayuda recíproca, o un convenio que les sirva para enfrentar diferentes situaciones con más fuerza. Los tipos de agrupaciones son variados y pueden darse entre cooperativas de un sector homogéneo o de sectores dispares, o unirse a raíz de la cercanía geográfica.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad

“La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios”¹⁷.

Este principio resalta el compromiso y la sensibilidad social que tienen este tipo de organizaciones hacia el resto de la comunidad, sin esperar rédito alguno. Así lo indican los cánones centrales que guían el proceder de este tipo de entidades. Ellas deben desenvolver su actividad conscientes de que conforman parte de un contexto más amplio, que sus integrantes provienen del mismo, y su producción (de bienes o servicios) está generalmente destinada a satisfacer las necesidades que subyacen en él; garantizando el bienestar general y desarrollo en conjunto de todo el espectro comunitario.

Las cooperativas siempre llevan consigo las marcas y la idiosincrasia de la sociedad y de la cultura en que se desarrollan, lo que hace que su desempeño no sea igual para todas, sino que cada cual deba adaptarse a su entorno, espacio / temporal particularmente configurado, lo que otorga diversos márgenes de movilidad y oportunidades.

2.3 La identidad del movimiento Cooperativo.

En la “Declaración sobre identidad cooperativa”, dictada en el congreso de la A.C.I. de Manchester en el año 1995, se hace referencia al conjunto de elementos conformado por la definición, los valores y los principios cooperativos como constitutivos de la identidad del movimiento.

¹⁷ Ídem.

De este modo se puede colocar a las cooperativas en el tejido social como organizaciones de conceptos y acciones particulares, diferentes a otro tipo de entidades, ya sea por su estructura, su funcionamiento o sus valores. Resulta fundamental que el sector cooperativo responda a los índices que remarcan su idiosincrasia; éste debe defender a rajatabla su carácter distintivo y no dejarse arrastrar por la vorágine del mercado. Todos y cada uno de los preceptos remarcados anteriormente tienen que ser contemplados, para que la consonancia del movimiento no sea trasmutada y pueda alcanzarse el logro pleno de estas organizaciones.

Por otra parte, se considera que la identidad también se constituye a partir del sentido de pertenencia que poseen los sujetos que las integran. Esta se manifiesta a través de su participación en los espacios existentes para el desarrollo de las tareas diarias, y para el intercambio cotidiano.

2.4 Identidad Visual del Cooperativismo.

El movimiento cooperativo cuenta con íconos (una bandera y un escudo) y símbolos propios (día internacional del cooperativismo, himnos) que le otorgan una identidad visual y semántica. El emblema cooperativo (figura 1) es un signo muy difundido a nivel mundial, y tiene carácter universal para todas las cooperativas. Empezó a ser utilizado en 1922. Muestra la identificación positiva de los cooperativistas y su sentido de propósito y trabajo común.



(Fig. 1)



(Fig. 2)



(Fig. 3)

En el caso de la Figura 1, los pinos significan “la perennidad, la perseverancia y la solidaridad, como tres grandes bases en las que se apoya el movimiento”. La dupla representa la hermandad y el círculo que los rodea alude a la inclusión global. El color verde del fondo asemeja al color del comienzo de la vida y el amarillo, de contraste a los pinos, exalta a la luz del movimiento. En el

caso de la Bandera de la Cooperación (Figura 2), la misma está formada por los colores del arco iris, que simbolizan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas y la esperanza de humanidad en un mundo mejor, donde reine la libertad, la dignidad personal, la justicia social y la solidaridad.

La Alianza Cooperativa Internacional, en su Congreso del año 1921 en Basilea, declaró celebrar "El día internacional de la Cooperación" el primer día sábado del mes de julio de cada año. La Figura tres se muestra el icono que representa a esta jornada.

2.5 Características de las Cooperativas.

Para poder establecer una caracterización de las cooperativas deben establecerse las diferencias que existen en comparación con otro tipo de organizaciones (SA, SRL, etc.). El siguiente cuadro muestra tales diferencias, dentro de las cuales quedan esquematizados los conceptos fomentados en los siete principios antes mencionados, cuestiones organizativas y objetivos perseguidos.

| Elementos | Capitalistas | Cooperativista | Públicas |
|----------------------------|--|--|--|
| Titulares | Accionistas - socios | Asociados | Público |
| Objetivo | Maximizar los beneficios en relación al capital aportado | Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna | Incrementar el bienestar de la sociedad |
| Control y dirección | En función del capital invertido | En función de los Asociados (un hombre un voto) | El Estado |
| Poder de decisión | A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado | Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar | A cargo de funcionarios designados por el Estado |

| | | | |
|-------------------------------|---|--|--|
| Capital | Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido | Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados. Si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas | Mixto, de acuerdo a políticas públicas |
| Condiciones de ingreso | Restringida al capital | Libre, sujeta a aprobación del resto de los asociados | Restringida al Estado |
| Ganancia o excedentes | Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido | Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados. Principio de equidad | Si existen utilidades se las capitalizan |
| Equilibrio empresarial | Ingreso marginal es igual al costo marginal | Ingreso marginal es igual al costo marginal | Costo promedio es igual al costo promedio |
| Liquidación | Cuando no se puede realizar el objeto. Los sobrantes se distribuyen entre los accionistas en proporción al capital individual | Cuando no se puede realizar el objeto. Si existieran sobrantes se devuelven las cuotas sociales y el resto se gira al fisco provincial para promoción del cooperativismo | Cuando no se puede realizar el objeto. El sobrante regresa al Estado |

(Cuadro extraído de la página Web del IPAC: www.ipac.com.ar)

2.6 Clasificación de las Cooperativas.

Los estudiosos se han encontrado con dificultades a la hora de realizar una clasificación que abarque y pueda contener a los diversos tipos de cooperativas. Ello se debe a la amplia gama de entidades que han proliferado a través del tiempo, y las muy variadas formas que han debido adoptar para desarrollarse, teniendo en cuenta los distintos ámbitos geográficos en que funcionan y la diversidad de actividades y servicios que prestan. Por tal motivo, no existe una única clasificación que pueda satisfacer los requisitos mínimos exigibles, para considerarla suficiente.

Asimismo, las cooperativas pueden agruparse según:

1. Según el servicio que prestan a sus asociados, en:

A) Cooperativas de distribución: pertenecen a esta clase las cooperativas de consumo, las que proporcionan a sus asociados servicios de abastecimiento de comestibles, materias primas, créditos, electricidad, vivienda, seguros y bancos cooperativos.

B) Cooperativas de colocación de la producción: proporcionan servicios de venta de la producción agraria, pesquera, artesanal, etc., obtenida por sus asociados.

C) Cooperativas de trabajo: proporcionan servicios de ocupación a los obreros, técnicos o profesionales asociados a ellas.

2. Según su objeto social, abarcan:

A) Cooperativas Agropecuarias: son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, comprar insumos, compartir la asistencia técnica y profesional, comercializar la producción, aumentar el volumen y mejorar el precio, iniciar procesos de transformación de la producción primaria, etc.

B) Cooperativas de Trabajo: están formadas por trabajadores que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción, tanto de bienes como de servicios. El asociado usa el servicio de ocupación, por el cual recibe un retorno, que no es rédito de capital, sino de trabajo.

C) Cooperativas de Provisión: integradas por asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.).

D) 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.

E) 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.

F) Cooperativas de Consumo: son aquellas en las que se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.

G) Cooperativas de Crédito: otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.

H) Cooperativas de Seguros: prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo.

I) Bancos Cooperativos: operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.

La clasificación precedente fue extraída de los datos otorgados por la Alianza Cooperativa Internacional y, si bien la ley nacional de cooperativas Nº 20.337 no da especificaciones de la división con relación al rubro, esta categorización es la que comúnmente se utiliza en todo el mundo para diferenciar a las cooperativas según su actividad. A su vez, el ordenamiento permite observar que el amplio espectro que abarcan es proporcional a las necesidades que se desean cubrir.

3. Por el nivel de agrupación:

A) Cooperativas de Primer Grado:

Sus asociados son personas físicas o jurídicas de cualquier tipo, salvo las cooperativas de trabajo de primer grado que solo pueden asociar personas físicas. Según la ley Argentina: "*Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior*"¹⁸.

Se podría argumentar que este tipo de organizaciones es la base, o el primer eslabón de una cadena, que generalmente componen instancias

¹⁸ Ley Argentina de cooperativas Nº 20.337, artículo 2, inciso 5.

superiores, pero que sin este tipo de agrupaciones no podrían existir. Generalmente este tipo de cooperativas se desarrolla en el ámbito local.

B) Cooperativas de Segundo Grado:

Sus asociados son cooperativas de primer grado y forman Federaciones. Según el artículo 85 de la ley de cooperativas nuestro país, deben contar con un mínimo de siete cooperativas asociadas, cuyo propósito puede ser la representación gremial o sectorial, complementar e integrar las actividades de sus asociados, brindar servicios comunes y de iguales beneficios, sin priorizar a ningún sector en particular. Sus dirigentes son elegidos por el común de los asociados (o sea de las cooperativas), y serán los delegados y encargados de conducir a la federación que los nuclea. Cabe aclarar que los postulantes a ocupar los cargos federativos surgen de las bases, o sea de las cooperativas que la componen, mientras que el modo de organización, funcionamiento y doctrina es el mismo que el de las entidades de primer grado.

Las cooperativas asociadas mantienen su independencia, mientras que las federaciones promueven actividades comunes en pos del desarrollo y fortalecimiento del movimiento. Este tipo de uniones otorga mayor representatividad y sinergias para actuar en el mercado (cada vez más monopólico e internacional), o en cualquier otro ámbito: *"Existen federaciones abocadas a tareas o funciones técnicas y sociales, como pueden ser la defensa, la representación, orientación, fomento, difusión, educación, asesoramiento, auditorias, etc. Y otras que tienen un rol más económico o financiero. Éstas son muy variadas y dependen del tipo de servicio que proporcionen las cooperativas adheridas, pero en su mayoría procuran por la colocación de producción, el asesoramiento en temas y estrategias económicas, etc."*¹⁹

Es oportuno recordar que el presente trabajo de Tesis se desarrolla en una cooperativa de este tipo: Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA),

¹⁹ **Drimier, Bernardo y Drimier, Kaplan, Alicia** de: *"Compendio de cooperativas"*. Ediciones intercoop-Arg. 2ª edición, Bs. As., 1985.

que nuclea a organizaciones del primer sector orientadas al cooperativismo de trabajo.

C) Cooperativas de Tercer Grado:

Las agrupaciones de cooperativas de segundo grado constituyen Confederaciones. Estas las representan institucionalmente, realizan la defensa de sus intereses y promueven actividades de tipo económico y social. El modo de organización interno, de elección de autoridades y la toma de decisiones, ocurre de modo similar al de las cooperativas de primer y segundo nivel. Por lo general, las federaciones que se encuentran asociadas en confederaciones, representan cada una a un sector diferente dentro la actividad económica.

Si bien en el mundo cooperativo se apela siempre a la horizontalidad de derechos y obligaciones, debe remarcarse la verticalidad que implica la conformación en grados. En este sentido, las de nivel superior poseen la facultad de intervenir (en calidad gremial) en los conflictos (internos o externos) que pudieran surgir en las organizaciones de grado inferior. Dicho organismo puede interceder con un carácter conciliatorio; respetando el manejo y la autonomía interna de cada institución.

2.7 ¿Cómo está organizada internamente una Cooperativa?

Actualmente, las cooperativas (de primer, segundo o tercer grado) se organizan internamente de manera tal que cada uno de los asociados posea funciones y roles que cumplir. Para ello, la entidad recurre a la conformación de tres órganos: ASAMBLEA, CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN y SINDICATURA. Todos ellos están contemplados por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) y se encuentran incluidos en las normativas que establece la ley nacional de cooperativas número 20. 337. Sus principales características son:

La Asamblea:

Es el órgano máximo y soberano (siempre que las decisiones que tome se encuentren dentro de las leyes y reglamentaciones vigentes), de carácter

deliberativo, formado por la reunión de todos los asociados, y encargado de delimitar las políticas y estrategias a desarrollar. Aquí se expresa la voluntad de todos y cada uno, decidiéndose democráticamente en pie de igualdad (1 voto por socio) el rumbo a seguir. En el caso de las cooperativas con gran cantidad de asociados, éstos son representados en las asambleas por delegados (elegidos por aquellos), a fin de dinamizar el procedimiento.

Por otra parte, los asambleístas de las organizaciones superiores son representantes de los socios de las cooperativas de base. En el caso de las federaciones, las cooperativas que las integran envían a las asambleas a un integrante de su Consejo de Administración o delegado; mientras que en las realizadas por las confederaciones, asistirán los representantes de las diversas federaciones.

Este es el espacio en el cual los socios (personalmente en el caso de cooperativas pequeñas, o por medio de representantes en estructuras superiores) deciden en conjunto políticas y direcciones a seguir. Al ser una instancia de participación directa en la direccionalidad, la Asamblea genera un verdadero sentido de pertenencia e inclusión entre todos los integrantes.

Existen dos tipos de asambleas. Por un lado, se hallan las "Asambleas Ordinarias", que se realizan una vez al año, dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio. En ellas se considera el ejercicio anual de la entidad, la distribución de excedentes, la elección de consejeros (titulares y suplentes) y Síndicos (si coinciden con el término de sus mandatos), más otros asuntos incluidos en el "orden del día". Por otro lado, se encuentran las "Asambleas Extraordinarias", las cuales tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o el 10 % -como mínimo- del total de los asociados. En las asambleas extraordinarias se consideran los asuntos que por su índole no pueden ser tratados en la asamblea ordinaria.

El Consejo de Administración:

Es un grupo de personas (no menos de 3) designadas por la Asamblea, es decir, democráticamente por el conjunto de los socios, para ejecutar efectivamente lo dispuesto por ella. Es el órgano encargado del ejecutivo y administrativo de la cooperativa. Los representantes tienen una duración en el

cargo limitada en el tiempo (fijada por el Estatuto) que no puede exceder los tres ejercicios. Según lo refiere la ley de cooperativas de nuestro país (Art. 63.) la reelección es posible siempre y cuando lo determine el Estatuto.

Otra de las premisas fundamentales es que el Consejo de Administración rinde cuentas de su accionar en forma anual ante la Asamblea General Ordinaria, mediante el tratamiento del "balance" o ejercicio económico anual, entre otra documentación contable y social.

Un Consejo de Administración hábil en sus funciones sabrá direccionar la cooperativa tanto en lo económico como en lo social, pero sobre todas las cosas, será conector de la capacidad humana con la que cuenta la entidad. En función de ello deberá proporcionar a la organización, por medio de la educación cooperativa, cargos medios capacitados para sus funciones y una base de socios que tenga presente y practique la cultura inspirada en los principios y valores cooperativos. De esta manera, cualquier socio estará en condiciones de ocupar los cargos de la dirección, no sólo por su condición de socio, sino también por sus conocimientos plenos en la materia.

La Sindicatura:

Es el órgano de fiscalización interna de la cooperativa. El, o los Síndicos son personas designadas por la Asamblea para verificar que el Consejo de Administración cumpla con la ley, el estatuto y los reglamentos. Anualmente debe rendir ante la Asamblea General Ordinaria que lo eligió, mediante un informe.

La sindicatura, por otra parte, representa el nexo entre la masa de socios y el Consejo de Administración. Esto resulta ser más necesario en grandes cooperativas, donde muchas veces se pierde el contacto cotidiano entre los miembros. Sin embargo la figura del Síndico es de carácter obligatorio, más allá de la cantidad de asociados que posea la cooperativa. Es una de las patas en que se apoya la organización interna de las cooperativas.

3. Modelo Cooperativo y su desarrollo en la Argentina

3.1. Orígenes y Causas

El surgimiento de este tipo de organizaciones cooperativas (junto al mutualismo) en nuestro país viene de la mano del poder organizativo que caracterizaba a la gran masa inmigratoria proveniente, en su mayoría, de Europa, a partir de la segunda mitad del siglo XIX.

La gigantesca incorporación de mano de obra extranjera se realizó a través de contratos de arrendamientos, que dejaba la propiedad en manos de la oligarquía terrateniente. Las ideas que eran realidad en el viejo continente, surgidas de la reacción popular como forma de defensa ante el abuso y la injusticia socioeconómica de la época de la revolución industrial, se hicieron presentes en nuestro país. La proliferación de cooperativas se encuentra relacionada a dos tipos de prácticas diferentes. Por un lado, algunas de ellas fueron creadas por sectores obreros que procuraban "librarse" de los modelos de explotación capitalista; por otro, nacían de la mano de grupos integrados por sujetos de la clase media y media alta que, aunando esfuerzos, deseaban realizar su actividad comercial o industrial, haciendo frente al gran poderío de empresas monopólicas (como la banca extranjera), y a las dificultades económicas.

Si bien estas experiencias iniciales se concentraban fundamentalmente en Buenos Aires, la gran cantidad de extranjeros que establecieron sus colonias en el interior del país diseminaron al movimiento por todo el territorio nacional.

3.2. Primeras manifestaciones del Movimiento

Cooperativo en nuestro país.

El cooperativismo argentino sentó sus bases en dos actividades fundamentales. En el ámbito rural, por un lado, y en el plano urbano, de la mano de las cooperativas de consumo y de provisión, por otro. Más tarde, se fueron desarrollando otro tipo de actividades, sobre todo las cooperativas de trabajo.

Si bien en el anexo del bloque 1 (punto 1.7 "*Primeras manifestaciones concretas del Movimiento Cooperativo en nuestro país*") se desarrolla en detalle la evolución histórica del movimiento en la Argentina, cabe destacar como precursora a la "**Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires**", creada en el año 1875 por el sociólogo francés **Adolfo Vaillant**, quien impulsó la acción cooperativa en Uruguay y Argentina. Aún cuando la sociedad no llegó a funcionar plenamente, la agitación cooperativista preliminar constituyó una realidad indudable y un saldo positivo. No solamente resultó un intento serio, sino el primero, en difundir un espíritu inspirado en la prédica y actitud rochdaleanas, con un propósito de mejoramiento de la clase obrera. El intento argentino es realizado a treinta y un años de la sociedad de Rochdale y a trece de la difusión de la historia de los pioneros en Francia. Inclusive en algunos países europeos los ensayos rochdaleanos surgirán después de 1875.

3.3. Marco Legal de las Cooperativas en Argentina.

Primeras medidas

Las primeras disposiciones legales que apuntaron a regular la actividad cooperativa de nuestro país tienen su antecedente en la reforma del código de comercio en el año 1889, donde se modificaron tres artículos del mismo (Art. 392, 393 y 394).

Según se sabe, tal modificación era ambigua e insuficiente, en consideración al cooperativismo genuino, y sólo se incluía uno de los principios de la "doctrina Rochdaleana" (se asignaba un voto a cada asociado, cualquiera sea la cantidad de acciones que poseyera). Por tal razón esta situación de confusión debió ser revertida, ya que se precisaba dar un marco regulatorio que identifique a las verdaderas cooperativas.

Surgimiento de la Ley 11.338

Dos importantes congresos argentinos de la Cooperación, el primero en Buenos Aires en el año 1919, y el segundo en la ciudad de Paraná (Entre Ríos) en 1921, sentaron antecedentes, y sirvieron para sumar esfuerzos y realzar la doctrina en tiempos donde las cooperativas comenzaban a fortalecerse. En 1926, se promulga la ley 11.388 sobre "Régimen de sociedades cooperativas", que fue reglamentada por decreto en 1927 y que se inspiraba en los principios de Rochdale.

Esta Ley nacional enmarcaba a todo tipo de cooperativas, enunciando las pautas de organización, administración, control y, aunque contaba solamente con 12 artículos, otorgaba claridad jurídica, fijando condiciones legales para su existencia. La inmediata sanción de la ley causó una gran disminución en el número de cooperativas existentes, ya que muchas llevaban ese nombre sin serlo realmente, y otras tantas no aceptaron ajustarse a la nueva reglamentación. Sin embargo, una vez elaborado este "saneamiento" -por los efectos de la ley-, la expansión del movimiento alcanzó una importante magnitud.

Entre otras cosas, el nuevo marco jurídico estableció la responsabilidad limitada de las cooperativas, la irrepartibilidad de las reservas sociales, el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de disolución, una amplia neutralidad política y religiosa y la manera de cómo debían distribuirse las utilidades de cada ejercicio.

Creación de la ley 20.337/73

Durante casi medio siglo mantuvo vigencia la ley 11.388 dando, marco regulatorio a la actividad cooperativa en nuestro país, pero debió ser reformulada en el mes de mayo del año 1973, a fin de adaptarse a las características de la época. Dicha ley llevó el número 20.337 y en su definición sobre las organizaciones cooperativas alude a las mismas como: "*Entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para granizar y prestar servicios*".

Si bien esta nueva disposición reemplazaba a la ley de cooperativas 11.388, mantenía su espíritu y esencia. Las razones para el cambio deben buscarse en la en las disposiciones supletoriamente aplicables sobre sociedades anónimas, que habían sido profundamente modificadas en 1972, introduciendo indirectamente significativos cambios en la regulación de las cooperativas.

El Consejo Consultivo del INAC (Instituto Nacional de Acción Cooperativa), en función de su competencia, deliberó el problema y entendió que era preciso actualizar la ley existente, completándola con normas que eliminaran la aplicación supletoria de disposiciones contrarias a su naturaleza.

A favor de la antigua ley, se sostuvo la responsabilidad limitada de las cooperativas, la irrepartibilidad de las reservas sociales, el destino desinteresado del sobrante patrimonial en el caso de disolución, la neutralidad política y religiosa; mientras que se suprimió la prohibición de conceder créditos para el consumo y posibilitó la prestación de servicios también a no asociados dentro de determinadas condiciones.

A su vez, permitió la asociación de las cooperativas con personas de otro carácter jurídico y la vinculación o colaboración en diversas formas de las cooperativas con personas jurídicas de carácter público, entes descentralizados y empresas estatales. Prohibió la transformación de las cooperativas en sociedades comerciales o asociaciones civiles, promovió las actividades de educación y capacitación cooperativas, autorizó el revalúo de activos, planteó la obligatoriedad de contar con auditorias externas, aclaró las diversas formas en que puede verificarse la integración entre cooperativas y adoptó un sistema de fiscalización pública y de promoción de las cooperativas a cargo del I.N.A.C. (Instituto Nacional de Acción Cooperativa).

A partir de su sanción, la ley 20.337 regula en sus 121 artículos la constitución, funcionamiento, disolución y/o liquidación de todo tipo de cooperativas en el país, ya que se trata de una normativa de carácter general.

La ley de cooperativas no trata solamente de ciertos recaudos formales para la constitución de una entidad, ni de cómo se compone su capital o el modo en que se designan sus órganos. Trata de eso y mucho más: de cómo un movimiento profesa principios, valores y actitudes particulares, se manifiesta a través de organizaciones jurídicamente aptas para el logro de objetivos,

inmediatos o mediatos, que constituyen su razón de ser. (Ver anexo del Bloque 2- Leyes: "Ley de cooperativas N° 20.337").

Vientos de cambio

Hoy, a más de treinta años de la sanción de la ley 20.337, existen varios proyectos para su actualización, sin transgredir a los principios de la doctrina. Muchos de ellos provienen del mismo sector cooperativo, que pretende dar un mayor marco regulatorio a la actividad, a fin de evitar la posible desnaturalización de la figura cooperativa por parte de ciertas instituciones que desprestigian al movimiento e incursionan en el fraude laboral, al tomar esta forma con el sólo objetivo de obtener ventajas tributarias y de otra índole.

A su vez, se pretende superar instancias propias de los tiempos actuales, puesto que las circunstancias económicas y sociales se han reconfigurado tanto en el ámbito local, regional, nacional y global. Sin embargo, desde el retorno a la democracia en 1983 no se ha otorgado el marco legislativo correspondiente a ninguna de las propuestas.

"Como toda creación humana, la Ley N° 20.337 puede ser reformada para adaptarla a los cambios de la dinámica social. Pero todo intento de reforma debería surgir de un debate democrático, profundo y participativo desarrollado en instancias orgánicas del Movimiento"²⁰.

3.4 Presencia, participación y evolución de las Cooperativas en Argentina.

En este apartado se pretende realizar un breve recorrido por los momentos fundamentales y significativos en el proceso evolutivo del cooperativismo en la Argentina, procurando mostrar las pautas que caracterizaron al movimiento en sus diferentes épocas.

²⁰ "Proyecto de ley de cooperativas agropecuarias". Artículo publicado en "Mundo Cooperativo", N° 59, mayo 2001, Pág. 14.

Desde su aparición, hasta nuestro país, el cooperativismo debió transitar por diferentes etapas, muchas veces lentas, debido a las circunstancias contextuales e institucionales, o a las políticas económicas de los gobiernos de turno.

Los primeros aspectos claves en la historia del movimiento tienen que ver con el marco jurídico referido en el punto anterior, sobre todo a partir del surgimiento de las leyes. Un primer corte puede realizarse sobre el lapso que va desde el surgimiento del sector hasta el dictado de la ley 11.338, en el año 1926. Una segunda etapa puede establecerse en el período que se extiende entre ese año, hasta mediados de los '70, donde, por un lado, se reformula la legislación cooperativa (ley 20.337), pero además se reemplaza la política económica de la Nación, pasando de un modelo de Estado "paternalista" o de "Bienestar Social", a otro modelo de bases neoliberales y apertura económica, que luego se profundizará en la década de 1990, época de grandes privatizaciones.

Con respecto al desarrollo del cooperativismo en nuestro país, se estima que eran cincuenta y seis las cooperativas fundadas antes de 1900. Sin embargo, hacia los inicios del siglo XX la mayor parte de organizaciones que figuraban como cooperativas, realmente no lo eran, mientras que otras que si cumplían con la categoría, no lograron perdurar en el tiempo.

En 1928, a dos años de existencia de la ley 11.338, una estadística del Ministerio de Agricultura revelaba la existencia de setenta y nueve cooperativas urbanas y ciento cuarenta y tres rurales, las primeras ubicadas principalmente en Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires, y las segundas en el Litoral, Córdoba y territorios nacionales.

A partir de la década de 1930, que comienza con un golpe de Estado y con el sesgo de una crisis económica y financiera de escala mundial, el cooperativismo avocado a los servicios públicos tomó una gran relevancia, entre otros motivos, por la necesidad de cubrir zonas poco habitadas del país, a las cuales el Estado no llegaba por la falta de recursos, y a donde las empresas privadas no les interesaba llegar por ser zonas poco rentables: *"Desde sus orígenes hasta 1943 el movimiento cooperativo es visualizado como una alternativa o complemento distinto del propuesto por el Estado. No existe en el período de referencia una planificación que lo contemple, aunque el hecho*

*cooperativo se desarrolla en el seno de la sociedad por la fuerza de su propia virtualidad*²¹. Hacia el año 1935 existían en el país 445 sociedades cooperativas, pertenecientes a diversos rubros, que agrupaban a 178.430 asociados.*

Desde mediados de la década de 1940 el Estado, bajo el modelo "Benefactor" impulsado por el gobierno de Perón, retoma el rumbo y las riendas de la actividad económica, y pone bajo su tutela la amplia gama de servicios públicos que anteriormente no brindaba. Las grandes empresas o sociedades estatales concentraban las prestaciones fundamentales: electricidad, gas, teléfonos, ferrocarriles, agua corriente y saneamiento, puertos, aeronavegación, almacenamiento de granos, etc. Por otra parte, se fomenta la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) dirigida a la industria liviana.

Esto provoca que en materia de servicios públicos las cooperativas no logren avanzar tanto como en épocas anteriores. Sin embargo, en el ámbito agropecuario, se crea un plan de subsidios que beneficia al sector. Igualmente se depositan expectativas en las cooperativas (sobre todo agrarias, de consumo y de trabajo) como instrumentos para alcanzar el desarrollo, lo que se ve reflejado en los dos planes quinquenales impulsados desde gobierno peronista, centrados en la necesidad de la expansión del mercado interno. Asimismo, el justicialismo impulsó la hoy subsistente Gerencia de Cooperativas en el Banco de la Nación, y fue el propio Gral. Perón quien lanzó la "Asociación de Cooperativas de Trabajo (ACTRA)" desde la CGT, en 1954.

Por otra parte, hay que destacar que durante esta etapa, existía gran cantidad de servicios sociales de asistencia que prestaba el Estado, el cual garantizaba la existencia de una red de instituciones destinadas a la atención, cobertura y contención pública. Estas entidades representaron verdaderos bastiones de integración ciudadana. Al mismo tiempo, el grueso de la masa trabajadora comenzaba a organizarse por medio de sindicatos y agrupaciones gremiales que reivindicaban los derechos del trabajador.

²¹ **Romero. L, A.** *"El marco histórico y social del país y el cooperativismo"*. En **Levin y Verbeke.** *"El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997"*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas: Instituto de Investigaciones Administrativas. Buenos Aires, 1997.

* Fuente: *REPUBLICA ARGENTINA. PODER EJECUTIVO NACIONAL, Período 1932-1938. Presidente de la Nación, Agustín P. Justo, Buenos Aires, Editorial Kraft, 1937, vol.X.*

Bajo el gobierno de Perón existió una función estatal de fomento, supervisión y control en resguardo de los intereses de la comunidad, responsabilidad que estuvo a cargo de la División Nacional de Cooperativas, dependiente primero del Ministerio de Agricultura y, desde 1948, elevada al rango de Dirección del Ministerio de Industria y Comercio de la Nación. Dicha entidad consigna que, al mes de junio de 1950, se encuentran radicadas en el país 1413 cooperativas que reúnen a 702.932 cooperadores. Hacia 1955, el desarrollo del sector alcanzaba a 2800 asociaciones y más de 1.200.000 afiliados²².

Según lo mencionado, debe destacarse la postura activa que, durante el período, tuvo el Estado en lo concerniente a la promoción y estímulo del sector, que se tradujo en el incremento en la inscripción de cooperativas y de socios. En un discurso del General Juan Domingo Perón, pronunciado en el marco de la ceremonia del primer congreso de cooperativas de trabajo mantenía: *"Este tipo de cooperativa de trabajo es una de las formas de cooperativas de producción. Por eso no solamente el gobierno la ve con simpatía, sino que pondrá toda su influencia y toda su ayuda para servirla de la mejor manera"*²³.

A partir de la década siguiente (1955/1965 y principios de los '70), el contexto sociopolítico marcaba una inestabilidad institucional, con una serie de intermitencias entre gobiernos constitucionales y de facto. Por su parte, el sector fue creciendo y ganando un espacio en el territorio nacional, y si bien no se matricularon grandes cantidades de asociaciones, se destaca la importancia de la creación de organizaciones de tercer grado en el seno del movimiento: en 1956, se funda **CONIAGRO** (Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada) y en 1962, **COOPERAR** (Confederación Cooperativa de la República Argentina Limitada). Estos sucesos dan cuenta del grado de institucionalización del movimiento en su conjunto en nuestro país.

Durante este período, el cooperativismo, al igual que la industria nacional, mantuvo el nivel de crecimiento óptimo. Hacia los primeros años de la década del '70, se promueve la reforma de la ley de cooperativas, y en el año 1973 se

²² **Graciela, Mateo.** *"El cooperativismo agrario en la provincia de Buenos Aires (1946-1955)"*. Revista "Mundo Agrario", N° 4, primer semestre de 2002.

²³ **Perón, Juan Domingo.** *"Discurso del primero congreso de cooperativas de trabajo"*, en Prensa Alternativa. Diario de Mar de Ajó. (<http://www.diariomardeajo.com.ar>.)

promulga la Ley Nacional de Cooperativas número 20.337 que, como ya se mencionó, se amoldaba a las necesidades de la época y respondía al crecimiento del movimiento. Se estima que para ese año existían en el país unas 4.400 cooperativas de las más diversas clases con 4.744.000 asociados.

"La creación de numerosas entidades adquiere una importancia mayor después de la primera guerra mundial manteniendo un crecimiento ininterrumpido hasta 1976, fecha en la que el número de cooperativas comienza a declinar, para retomar una tendencia creciente a partir de la década del 80"²⁴.

En materia política, se produce la vuelta de Juan Domingo Perón a la presidencia en el año 1973 quien, luego de su muerte un año más tarde, fue reemplazado por su mujer y vicepresidente de la Nación, María Estela Martínez de Perón. Sin embargo, en el proyecto del gobierno constitucional no se contempla una planificación de desarrollo destinada al sector cooperativo. Su mandato sentó débiles bases económicas, políticas e institucionales y el caos social creció a pasos agigantados hasta que la dictadura militar daría punto final a dicho gobierno.

Mediados de los ´70, un antes y un después

En 1976, al producirse el golpe militar autodenominado "Proceso de Reorganización Nacional", a cargo de la Junta Militar integrada por el teniente general Jorge Rafael Videla, el almirante Emilio Eduardo Massera y el brigadier Orlando Agosti.

Durante este período, el cooperativismo, al igual que la industria en su totalidad, se vio perjudicado y se estancó profundamente. A los efectos del presente trabajo, se destacan las medidas que se tomaron en materia económica bajo este gobierno, que marcaron una bisagra en la historia de nuestro país, y que afectaron a la economía en general.

Con José Alfredo Martínez de Hoz al frente del ministerio de economía, se implantó la reducción del déficit sobre la base de las privatizaciones y la

²⁴ **Levin y Verbeke.** *"El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997"*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas: Instituto de Investigaciones Administrativas. Buenos Aires, 1997.

transferencia de los gastos a las provincias (descentralización). La economía se "modernizó" a través de la apertura a la importación, lo que obligó a la industria nacional a competir en un plano de absoluta desigualdad. El modelo de Estado benefactor, columna vertebral de la etapa anterior, se quebró forzosamente ante la imposición del antecedente inmediato del neo-liberalismo, abandonando el terreno y las actividades principales (que antes estaban bajo el cuidado del Estado) en manos del mercado, con el argumento de reducir el gasto público (cosa que no sucedió).

En una conferencia de prensa realizada el 2 de abril de 1976, Martínez de Hoz declaraba: *"Se abre señores un nuevo capítulo en la historia económica Argentina. Hemos dado vuelta una hoja del intervencionismo estatizante y agobiante de la actividad económica, para dar paso a la liberación de las fuerzas productivas"*.

En estas palabras, se manifiesta la intencionalidad económica que pretendía aplicar el régimen militar. Bajo el argumento del déficit fiscal en la balanza comercial, el gobierno justificó su retirada en asuntos sociales -que en épocas anteriores eran un sello de garantía social del Estado-, otorgando mayores concesiones a las empresas privadas. El plan significó recesión, aumento de la deuda y la destrucción del aparato productivo.

El ministro de economía priorizó a los capitales extranjeros, la especulación financiera y los grandes negociados, acusando al sector industrial de ser "insuficiente, caro y atrasado" y además "poco competitivo". Poco a poco se fue destruyendo y desguasando la fabricación nacional, priorizando la vieja fórmula de "inversiones extranjeras y exportaciones agropecuarias". La industria se vio desprotegida, ante una desequilibrada competencia extranjera, fomentada desde los sectores más liberales. Este proceso fue una marcada "desindustrialización restitutiva de importaciones", lo cual originó que las factorías de nuestro territorio produzcan al 50% de su capacidad, al tiempo que se dio una baja del empleo del sector de 35% entre los años 1976 y 1982.

Sin embargo eso no fue todo. Durante siete años de dictadura militar, en materia económica la industria se redujo al 22% del PBI (avanzando el sector de servicios), los salarios en el ingreso nacional cayeron un 25% y la renta por habitante un 15%. El peso argentino se devaluó en varias oportunidades y el tipo cambiario programado en la famosa "tablita", que señalaba los valores fijos

en períodos futuros, debió abandonarse, provocando incertidumbres acerca del tipo de cambio nominal y el derrumbamiento del salario real.

Una de las principales medidas económicas, que luego culminarían con un gran endeudamiento del Estado, fue la tomada el 1 de junio de 1977, conocida como la "Bicicleta Financiera". Esta medida marcaba la apertura del mercado de dinero, cuyas tasas de interés eran liberadas al mercado, otorgando garantías estatales a los depósitos a plazo fijo. Esto significaba que si un banco quebraba, el Estado, a través del Banco Central, se hacía cargo de devolver el dinero.

Finalmente, en 1982, el Banco Central de la República Argentina, a cargo de Domingo Cavallo, transfiere al Estado (a los argentinos) los compromisos en dólares adquiridos por las empresas privadas, alcanzando la deuda pública los 45 mil millones de dólares de los 8 mil millones que había hacia 1976. Jamás se logró bajar el déficit fiscal, ni siquiera por medio del ingreso de plata fresca proveniente de préstamos con altas tasas de interés de organismos internacionales, lo que provocó más deuda externa.

Hasta aquí, se han remarcado las principales consecuencias del plan económico aplicado por la dictadura militar, cuyos efectos residuales siguen latentes en nuestros días. El país acusa actualmente el duro golpe, profundizado en la década del gobierno menemista.

Con respecto a las cooperativas, durante esa época se vieron en un proceso de estancamiento, tanto en el plano cuantitativo – menos cantidad de cooperativas inscriptas y mayor cantidad de cancelaciones- como en el ámbito de infraestructura. Sin embargo, la propuesta cooperativa fue una de las pocas que logró mantenerse bajo un modelo democrático de gestión; en el seno de una Nación oprimida por una dictadura militar, el cooperativismo siguió siendo "escuela de democracia."

Vuelta a la Democracia

El regreso al régimen democrático de la mano del Dr. Raúl Alfonsín recibió como herencia económica una deuda externa de 45 mil millones de dólares, por cuyos intereses el gobierno debía abonar un 8% anual del PBI. La inflación era

del 430% y el sistema productivo se encontraba en "terapia intensiva", de modo tal que se tornaba muy complicado levantarse de la crisis económica.

Sin embargo, la década de 1980 significó el repunte del cooperativismo, lo cual se refleja en sus cifras de matriculación, y en el incremento en la participación de las cooperativas de trabajo, en detrimento de los sectores tradicionales (agrario y consumo).

El gobierno planteó que aquel sector representaba un instrumento clave para el desarrollo de la sociedad civil y de modelos democráticos, apoyados en la base de la participación y garante del bienestar socioeconómico :

"En el período 1984-1988, el movimiento cooperativo es visualizado desde la política gubernamental como herramienta adecuada para el fortalecimiento de la sociedad civil, dada su estructura participativa y su poder democratizador. En este sentido se lo reconoce como un eficaz instrumento de organización socioeconómica capaz de defender los intereses de sus integrantes e impulsar el desarrollo de la sociedad, destacando su profunda voluntad de transformar las instituciones"²⁵.

Hacia el 1985, año en el que se pretende reestablecer la estabilidad financiera a través del Programa de Reforma Económica, conocido como "Plan Austral", existían más de cuatro mil cooperativas de diferentes tipos, que contaban con más de diez millones de asociados en todo el país (Ver en Anexos del Bloque 1: 1.8 *"Distribución de las cooperativas "Activas" por sector de actividad -1984/1994-*).

De todas maneras, la gran mayoría de las nuevas sociedades se caracterizaban, en términos generales, por su pequeño tamaño y su inserción económica relativamente débil. Durante el período que va desde 1984 hasta 1988 se produce una notable matriculación de nuevas entidades, que alcanza una cifra de 2181 cooperativas, marcando una media anual de 436, al tiempo que se reduce el número de cooperativas que cancelan su actividad (109 anual).

Por otra parte, el movimiento se consolidó colectivamente en nuestro país a punto tal que se realizaron dos congresos nacionales del sector cooperativo (1983 y 1989 respectivamente) organizados por la entonces Secretaría de

²⁵ **Levin y Verbeke.** *"El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997"*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas: Instituto de Investigaciones Administrativas. Buenos Aires, 1997. pp.7.

Acción Cooperativa (S.A.C), a cargo de Héctor Polino. En los mismos se establecieron políticas comunes, y se destacó el valor de la economía solidaria, manifestada por las organizaciones cooperativas; se remarcó que no se trataba de estructuras con fines de lucro y se acentuó la importancia que éstas brindaban al área educativa y de desarrollo con la comunidad.

A partir de 1989, las reiteradas crisis económicas y financieras (que fueron marca registrada de toda la década de 1980) se presentan con mayor fuerza, provocando una gran inflación monetaria y crisis social. Asimismo, se dio el surgimiento de nuevas sociedades cooperativas (sobre todo de trabajo) como una forma de resistencia y alternativa.

En materia política, se bajó del pedestal al gobierno de la Unión Cívica Radical y, de ese modo, comenzó una nueva era política. Si bien representa un modelo democrático (en el que el Dr. Carlos Saúl Menem fue elegido durante dos períodos consecutivos como presidente de la Nación), económicamente sería una versión renovada, mucho más cruda y agresiva, del plano neoliberal propuesto por la última dictadura militar.

Las principales medidas que se tomaron durante su gestión reflejaron un modelo basado primordialmente en la economía de mercado. Lamentablemente para el sector, en la orientación que el gobierno del Dr. Menem imprimó a su gestión no había lugar para el cooperativismo. Las innovaciones fueron principalmente aquellas relativas a la llamada convertibilidad, a la reforma del Estado y emergencia económica, la apertura de bienes y capitales, la desregulación, y las privatizaciones de empresas.

La convertibilidad eliminó sólo artificialmente a la inflación. El milagro del equilibrio fiscal se consiguió gracias a la brutal reducción de gastos sociales y al ingreso de 40.000 millones de dólares por privatización de empresas públicas, según condiciones impuestas por el FMI y la banca acreedora. Aunque se logró establecer una estabilidad de precios, cuya consecuencia directa se reflejó en el aumento del consumo, la sobrevaluación del peso redujo la productividad, transformando el superávit en déficit comercial, que se sumó al déficit fiscal provocado por la deuda y la pérdida de ingresos de los organismos privatizados, a la vez que se agotaron las entidades a privatizar.

Además hay que tener en cuenta la gran masa de desocupados que arrojaron estas nuevas empresas, los cuales, como agravante ante la falta de

trabajo, no contaban con la antigua red de instituciones de contención social, ya que el gasto público se había reducido y el Estado había pasado a retiro en muchas actividades de cobertura primaria. La apertura económica a nuevos horizontes, sobre todo en el marco regional, comenzó con la integración al MERCOSUR; sin embargo no se logró beneficiar a la producción nacional ni se incrementó el nivel de recaudación del Estado. Lo único que sucedió fue que se beneficiaron las empresas transnacionales, que encontraron vía libre para entrar y retirar capitales del país.

Junto a la corrupción política e institucional, el doble déficit (comercial y fiscal) multiplicó la deuda externa, generando un círculo infernal de ajuste-contracción-ajuste, que llevó la economía a la recesión, con un brutal impacto social. En una década, el desempleo pasó del 7% (15% incluyendo subocupados) al 18,3% (34,6% con subocupados). En el período 1993/2003, los puestos industriales disminuyeron en 400.000, o sea un 30% menos de los que existían en 1989. Bajo estas circunstancias, se estimuló la formación de nuevas cooperativas (y múltiples movimientos y manifestaciones sociales reivindicatorios de diferentes sectores, tales como los piqueteros, ahorristas, movimientos sin tierra, comedores, copa de leche, etc.), no como resultado de políticas públicas dirigidas al fortalecimiento del sector, sino que fueron emprendimientos autogestionados, por su capacidad para la creación de nuevos puestos de trabajo, o la preservación de aquellos que se encontraban amenazados por procesos de reconversión productiva. El crecimiento del cooperativismo, durante esta fase, es el producto emergente que indica la lógica de un Estado ausente y un mercado excluyente.

Si se comparan las cifras de 1984 y 1994, (Ver en Anexos del Bloque 1: 1.8 *"Distribución de las cooperativas "Activas" por sector de actividad - 1984/1994-*), puede observarse el notable cambio de redistribución dentro del movimiento. De un total de 4.073 cooperativas activas en 1984, sólo el 9,9% (404) representaba a cooperativas de trabajo, mientras que en 1994, de 7.564 cooperativas activas, un 34,8% (2.632) eran de trabajo. La tendencia aumenta si se toman en cuenta los datos estadísticos de 2006, donde existe un total de 20157 entidades cooperativas, de las cuales 10281 (el 51 %) son de trabajo.

A pesar de este incremento en el número de entidades, no debe olvidarse que la competencia se daba directamente contra los grandes monopolios

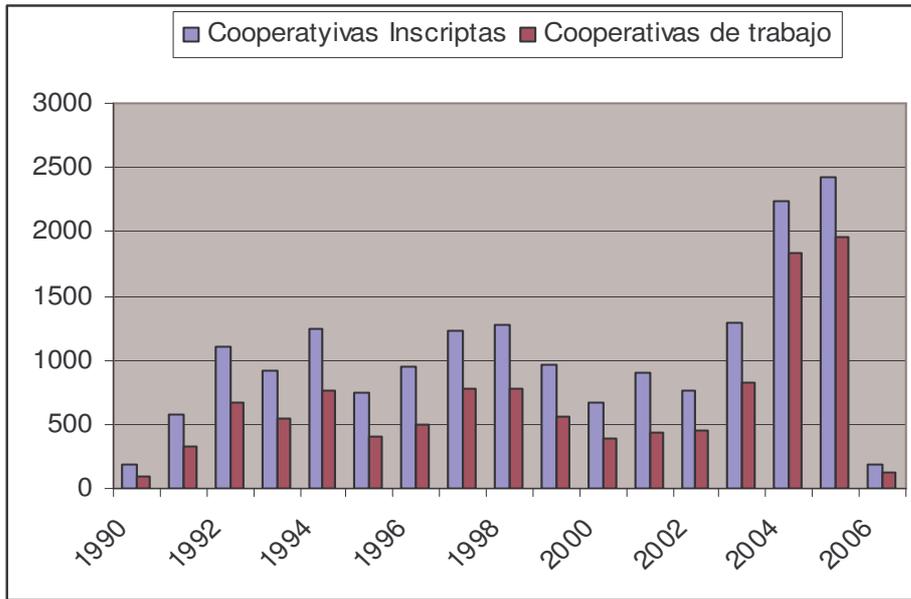
internacionales, que tenían las “barreras levantadas” para entrar y salir con capitales y tecnologías del país. Ante tal realidad, la gran mayoría de cooperativas no logró sobrevivir, por falta de competencia tanto en equipamiento como en la relación costos / beneficios de la producción.

Igualmente, la directriz hacia la aparición de este tipo de organizaciones crece aun más si se observa el período de los últimos cuatro años (ver gráfico siguiente). La crisis económica y la salida de la convertibilidad monetaria post gobierno de Fernando De La Rúa (quien repitió y profundizó la fórmula de Menem) originó la creación de nuevas entidades que se vieron favorecidas ante el tipo de cambio monetario.

El actual gobierno de Néstor Kirchner impulsó un mayor fomento de la actividad cooperativa, ya que la considera como una fuente genuina de desarrollo económico y social. El cooperativismo está contemplado dentro de las políticas de Estado, por medio de la entrega de créditos y a través de múltiples convenios de trabajo que priorizan a estas organizaciones. Debe destacarse que el crecimiento cuantitativo del sector cooperativo en esta última etapa es, en parte, el producto del trabajo autogestionado y organizado de los cooperativistas, conjuntamente con políticas gubernamentales activas dirigidas hacia un sector que es considerado uno de los pilares centrales del desarrollo de la economía social (junto al mutualismo).

Sin embargo dicho cambio, que se manifestó en un crecimiento notable de la cantidad de entidades cooperativas, debe estar acompañado por estrategias marcadas y dirigidas a generar una verdadera “conciencia cooperativa”, que fomente la educación de aquellos que emprenden un proyecto productivo de tales características, puesto que más allá de las posibles ventajas que otorga la figura legal de una cooperativa, si las mismas carecen de bases doctrinarias firmes, difícilmente logren perdurar en el tiempo.

Cantidad de cooperativas de trabajo inscriptas entre 1990 y 2006



Fuente: Informática INAES – (Al 19/04/2006)

El mapa general del movimiento queda traducido en la siguiente tabla:

Cantidad de cooperativas por actividad (2006)

| ACTIVIDAD | NUMERO | % |
|-------------------------|-----------------|------|
| SIN ACTIVIDAD DECLARADA | 153 | 0,76 |
| AGROPECUARIA | 2294 | 11,4 |
| CONSUMO | 214 | 1,06 |
| CREDITO | 325 | 1,6 |
| PROVISION | 2003 | 9,9 |
| SEGUROS | 34 | 0,17 |
| SERVICIOS PUBLICOS | 1782 | 8,8 |
| TRABAJO | 10281 | 51,0 |
| VIVIENDA | 2966 | 14,7 |
| FEDERACIONES | 105 | 0,52 |
| TOTALES | 20157 entidades | 100 |

Fuente: Informática INAES. (Al 19/04/06).

Mientras que la distribución regional se refleja de la siguiente manera:

Cantidad de cooperativas y distribución geográfica (2006)

| Provincia | Número |
|---------------------|-----------------|
| CAPITAL FEDERAL | 2428 |
| BUENOS AIRES | 5131 |
| CATAMARCA | 186 |
| CORDOBA | 1847 |
| CORRIENTES | 288 |
| CHACO | 381 |
| CHUBUT | 280 |
| ENTRE RIOS | 874 |
| FORMOSA | 197 |
| JUJUY | 557 |
| LA PAMPA | 124 |
| LA RIOJA | 292 |
| MENDOZA | 620 |
| MISIONES | 599 |
| NEUQUEN | 406 |
| RIO NEGRO | 431 |
| SALTA | 436 |
| SAN JUAN | 491 |
| SAN LUIS | 108 |
| SANTA CRUZ | 423 |
| SANTA FE | 1716 |
| SANTIAGO DEL ESTERO | 879 |
| TIERRA DEL FUEGO | 125 |
| TUCUMAN | 1338 |
| TOTAL | 20157 entidades |

Fuente: Informática INAES (al 19/04/06).

La etapa de crecimiento que comienza con la vuelta a la democracia mantiene estrecha relación con la cantidad creciente de matriculaciones y un débil proceso de cancelaciones. Sin embargo: *"no necesariamente el primer indicador permite valorar positivamente el avance en materia de promoción de entidades cooperativas, ya que no es evidente que en el procedimiento de autorización para el funcionamiento existan recaudos para conceder la matrícula a grupos que reúnen en el plano empresarial y en el plano asociativo condiciones básicas para desempeñarse como organizaciones cooperativas"*²⁶.

²⁶ **Levin y Verbeke.** *"El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997"*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas: Instituto de Investigaciones Administrativas. Buenos Aires, 1997.

Para tener un panorama más representativo del auge del movimiento, además de evaluar la relación existente entre cooperativas activas y cooperativas canceladas, se debe tener en cuenta el desarrollo social que aportan estas entidades, el fomento por la educación doctrinaria y su eficiencia en la gestión de actividades económicas y socioculturales.

3.5 Hacia el futuro.

Las cooperativas son la columna vertebral sobre la que descansa todo el desarrollo asociativo de la economía solidaria; que tiene en sus manos la posibilidad de recrear un sistema más igualitario, construido de abajo hacia arriba y a partir de las reales y concretas necesidades de la gente. Las cooperativas de trabajo son un fenómeno asociativo generado desde las personas. Una manera diferente de trabajar, producir, vender y prestar servicios sociales dentro de la economía privada. El progreso de este espacio ha dado lugar, en los hechos, a una forma mixta de capitalismo privado que, a veces, trabaja asociado en redes con instituciones públicas o con empresas de alta concentración de capital sin perder sus propias características.

La Argentina tiene reconocida tradición asociativa. Basta con recorrer las provincias para encontrarse con pueblos desarrollados entorno a sus cooperativas eléctricas, agrícolas o sociedades de socorros mutuos. Nuestro asociativismo tiene historia e identidad. Pero eso no es todo, de cara a las crisis, las cooperativas se han constituido en herramientas sociales de rápida y eficaz adecuación a la necesidad con fina precisión de artesano, vinculando la eficiencia con valores como la solidaridad y la equidad, pero también la libertad.

Este capital social, fruto del trabajo centenario de varias generaciones, es también patrimonio histórico, económico y cultural del país y está a disposición del conjunto de la sociedad, aportando valores de solidaridad y equidad que el país tanto necesita.

La historia de la doctrina cooperativa ha demostrado que el sistema es efectivo y progresista, que puede y debe recuperar un rol protagónico porque es fuente de cohesión ciudadana, ejerce la solidaridad como antídoto a la insensibilidad individualista y entiende al trabajo como un vínculo social que ha sido atacado y desplazado. Entonces como sostiene el historiador inglés E.

Hobsbawm: "(...)es esencial recuperar la esperanza en la capacidad transformadora de la humanidad que el neoliberalismo niega para hacernos pensar que su doctrina es la única alternativa"²⁷.

²⁷ **Eric j. Hobsbawm** "Historia del siglo XX, 1914-1991". ED. Crítica, Barcelona, 1995.

T E S I S D E G R A D O

EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS

**BLOQUE 2: Diagnóstico de
comunicación de la Federación
de Cooperativas de Trabajo de la
República Argentina
(FECOOTRA)**

INTRODUCCION

A continuación, el trabajo concentra su análisis en un referente perteneciente al sector cooperativo, la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), para llevar adelante un estudio de los aspectos comunicacionales de dicha institución. La elección de esta organización estuvo basada, principalmente, en el conocimiento de sus integrantes, lo que hizo accesible y viable la realización del trabajo de Tesis en su conjunto.

Según lo estipulado en el Plan de Tesis, el presente Bloque está orientado a la realización de un diagnóstico comunicacional en FECOOTRA, a partir de la utilización de las cuatro categorías a las que alude Norberto Cháves en su propuesta de "*Semiosis Institucional*". (Ver marco teórico).

En un primer momento, se abordan cuestiones relacionadas a la historia de la organización, su creación, su desarrollo, su evolución, su funcionamiento, entre otros temas, a fin de contar con los datos necesarios que permitan conocerla. Esta primera instancia constituye el Diagnóstico de Situación, junto a la contextualización de la temática abordada en el Bloque 1. Luego, se realiza el Diagnóstico en Profundidad a través del cual se abarcan cuestiones de la organización en relación, principalmente, a la comunicación. Por último, se analizan los aspectos positivos y negativos encontrados a partir de la intervención en la institución, para luego dar paso a propuestas concretas y la realización de una planificación en el campo de la comunicación (Tercer Bloque de la Tesis) que apunte a resolverlos o potenciarlos según sea el caso.

Objetivo General

"Analizar la relación existente entre la comunicación y la gestión global de FECOOTRA, para dar cuenta de los mensajes y sentidos que se producen y se establecen entre la federación y sus públicos".

Objetivo específico N° 1

"Conocer la estructura y funcionamiento de FECOOTRA para identificar su realidad institucional".

Historia de la Federación de Cooperativas de Trabajo "FECOOTRA"

Nombre y Razón social: Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA).

Dirección: calle 55 N° 680 La Plata. Código postal: 1900. Buenos Aires Argentina.

Teléfono: (0221)-4-272119

Fax: 54- (0221)-4-272119

Fecha de Fundación: 29 de mayo de 1988.

Órgano de aplicación en el que está inscripta y número de inscripción:

INAES N° 12523 IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa) N° 8132.

E-mail: fecootra@yahoo.com.ar

Contexto de surgimiento

FECOOTRA se formó el 29 de mayo de 1988, año caracterizado por el comienzo del derrumbe del gobierno de Alfonsín. Como se ha referido en el

bloque anterior, si bien la década de 1980 fue la de gran apogeo de las cooperativas, lamentablemente en muchas ocasiones esto se debió a la crisis económica que sufría el país. En el año 1988 se acentúa la incertidumbre financiera y la impresionante inflación monetaria, provocando como resultados la decreciente producción, el cierre de muchas industrias, los recortes presupuestarios, la reducción salarial y los despidos masivos.

FECOOTRA hacía su aparición en este escenario socioeconómico, tratando de acoger una estructura diferente a la del cooperativismo tradicional, ya que el abocado al trabajo se instalaba como una manifestación "sui generis" en nuestro país. Los orígenes de FECOOTRA se encuentran estrechamente vinculados a la necesidad de dar respuestas sólidas y acordes a un movimiento de cooperativas emergente; sobre todo teniendo en cuenta que la razón social de las mismas marcaba una diferencia sobre aquellas que contaban con mayor tradición en nuestro país (cooperativas agrarias y de servicio).

Así, en 1988 FECOOTRA se constituyó en la primera federación abocada a representar a las cooperativas de trabajo dentro de la provincia de Buenos Aires. Actualmente, desde hace poco más de un año (2005), el INAES le ha otorgado la categoría de vinculación nacional.

Los Orígenes de FECOOTRA

La conformación de esta Federación se debe a la unión y aporte de las voluntades de veinticuatro cooperativas de trabajo que pusieron en práctica y ejecución una idea de representación en común. FERROGRAF fue una de ellas y puede decirse que la autora del proyecto de su elaboración. Para ese tiempo, esta cooperativa se encontraba nucleada bajo la Asociación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (ACTRA), fundada en 1954. Sin embargo, una serie de diferencias ideológicas entre ésta y la primera produjeron un quiebre que se manifestó en la separación de FERROGRAF hacia fines de 1987.

Muchos de los socios de la cooperativa FERROGRAF* eran trabajadores en calidad de "cesantes" de otras actividades (ferroviarias y gráficas) que encontraron en la conformación de una cooperativa de trabajo la salida a sus

* Como cooperativa se constituye en el año 1985. En 1976 se crea como sociedad de hecho y después como SRL. Sus socios fundadores siempre mantuvieron el espíritu de formar una cooperativa, pero por cuestiones contextuales de la época prefirieron darle otra figura legal.

problemas laborales. La necesidad de hallar soluciones a una penosa situación económica y de subsistencia logró unir esfuerzos extremos de muchos trabajadores, que sin tener los resultados sobre la mesa, se arriesgaron a encarar la ardua tarea. Con el tiempo comenzó a consolidarse la experiencia, y poco a poco logró trascender a otras, protagonizadas por otros trabajadores con problemas similares, o en fábricas con peligro de cierre, mostrándoles las ventajas del sistema cooperativo.

Luego de la separación de ACTRA, los socios de FERROGRAF acordaron un convenio con el gobierno provincial (por aquel entonces al mando de Antonio Cafiero), por medio del Ministerio de Acción Social, y con el Municipio de La Plata, a través del cual el primero se encargaba de otorgar "vales" para combustible y el segundo de aportar un vehículo. De ese modo, algunos de los integrantes de FERROGRAF, que contaban con el apoyo de sus compañeros, lograron recorrer la provincia de Buenos Aires, transmitiendo la intención de conformar una federación que abarque, represente y otorgue servicios al cooperativismo de trabajo.

"Los orígenes de FECOOTRA se vinculan a la necesidad de crear un espacio que atendiera a las necesidades de las nuevas cooperativas que, en la provincia, comenzaban a crecer en número y a diferenciarse tanto social como económicamente de las cooperativas más tradicionales"¹.

De esta manera, se logró la adhesión de veintitrés cooperativas más que conformaron a FECOOTRA. Si bien en la actualidad la Federación cuenta con veintitrés cooperativas asociadas en su nómina, sólo siguen vigentes dos de las que fueron fundadoras, FERROGRAF y LAS DIAGONALES. Al respecto, Nélica López, actual tesorera de FECOOTRA, señala: *"(...) de esas veinticuatro, las únicas que quedan en pie son LAS DIAGONALES y FERROGRAF. Las otras ya no existen, porque eran cooperativas de carácter incipiente, muy micro y se fueron diluyendo con el tiempo"².*

¹ Roggi María Cecilia. "CAYAPA". Revista venezolana de Economía Social. Año 3, N° 5, primer semestre 2003.

² Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "Entrevista a Nélica López I".

Primeras Acciones

En sus comienzos, la Federación no sólo pretendía consolidarse como institución procurando obtener un crecimiento sustancial y una presencia de peso en el sector, además tenía que brindar una serie de servicios que colaborasen con el desarrollo de aquellas cooperativas que se ponían bajo su ala. Ello implicó, entre otras cosas, que durante un primer período la Federación se abocara a la tarea de: *"obtener un marco institucional adecuado para las cooperativas de trabajo y para las nuevas formas de asociación"*³. Esto respondía a la necesidad de contar con normas legales que reflejaran que las cooperativas de trabajo (que hacían su primera aparición fuerte en nuestro país) poseían particularidades que las diferenciaban claramente de aquellas calificadas en otro rubro de actividad.

Si bien las cooperativas de trabajo, en la República Argentina, se rigen bajo la ley 20.337, ésta: *"no contempla la existencia de un marco legal específico para las cooperativas de trabajo, situación que ha generado conflictos en su interpretación (incluso en el seno mismo del movimiento cooperativo) y provocando inseguridad en materia provisional y laboral (por no estar adecuadamente precisada la relación laboral entre las cooperativas de trabajo y sus asociados"*⁴.

En relación con esta situación, la Federación ha trabajado desde sus comienzos en pos de la elaboración y sanción de una ley acorde. A través de más de diez años de insistencia, por medio de la solidaridad y el trabajo conjunto con otras federaciones, se formularon once proyectos de ley de los cuales dos lograron media sanción (uno perteneciente a FECOOTRA). Sin embargo, no se ha conseguido que el marco legal contemple las particularidades de este tipo de cooperativismo.

En el mismo sentido, en el afán de alcanzar beneficios para el sector, se puede afirmar que FECOOTRA fue uno de los principales actores que, en un principio sugirieron, y luego contribuyeron a la creación de un organismo gubernamental dentro de la provincia de Buenos Aires, abocado a la regulación y

³ Ídem.

⁴ **Roggi María Cecilia.** *"Estado y el desarrollo cooperativo: el caso de Instituto Provincial de Acción Cooperativa en la Provincia de Buenos Aires"*. 2000.

promoción del cooperativismo. Este impulso culminó con la formación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC) en el año 1992.

Según recuerda Héctor Garay, presidente de FECOOTRA: *"todo fue muy duro para que entendieran que tenían que conformar el IPAC. Lo que después pasó a ser IPAC era una rama de Acción Social que manejaba al cooperativismo, lo representaba, lo reglamentaba (...). Duró años el proceso, no fue que pedimos que se haga el IPAC y se hizo. Participamos de todas las reuniones de Consejo Asesor de IPAC. FECOOTRA estaba siempre ahí insistiendo en el tema"*⁵.

En otro plano, la Federación fue una de las primeras instituciones que tomó a la ley de expropiaciones a favor de la recuperación de las fuentes laborales que se perdían con el cierre de fábricas. Recordemos que aquel estatuto ya existía, pero era utilizado por el Estado a fin de expropiar propiedades privadas que eran de "utilidad pública" (dicha condición de utilidad pública debe ser declarada por una ley del poder legislativo competente). Sin embargo, desde sus comienzos FECOOTRA insistió para que dicha ley se aplicara también en aquellas fábricas e industrias cerradas a causa de la crisis, a fin de que quedaran en manos de los trabajadores y sean recuperadas por ellos. La gestión de la Federación generó consensos, primero en los bloques del Concejo Deliberante de la ciudad de La Plata, luego en la Legislatura Provincial y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Todos consideraron que la continuidad laboral de las empresas y de los trabajadores era una cuestión de "utilidad pública". Actualmente, debería crearse una ley de expropiación propia de la actividad empresarial, puesto que la existente no se creó con dicho fin, sino que es de carácter general, apuntando a la expropiación con el objetivo de realizar obra pública (construir carreteras, autopistas, etc.).

"Así se logra la sanción de la primera ley de expropiación N° 12.565 del 6 de diciembre del año 2000 (...) Comienza con ello una gran movilización de los trabajadores que están en situaciones semejantes, (...) el problema individual de cada fábrica se fue socializando y todos los actores sociales comenzaron a tomar partido - ¿quiénes pueden oponerse al cierre de una fabrica? - Así logramos el apoyo de la comunidad, de algunos sindicatos, de los Concejos Deliberantes, de todos y cada uno de los Municipios, el apoyo de los Concejales de todos y cada

⁵ Ver anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista realizada a Héctor Garay y Marcos Silveira**"; Presidente y Vice-presidente respectivamente de FECOOTRA. (Mayo de 2006).

uno de los partidos políticos, de la Legislatura Provincial, tanto en Cámara de Diputados como en Cámara de Senadores, de todos y cada uno de los partidos políticos que votaron por unanimidad todas las leyes, del poder Ejecutivo que las sancionó”⁶.

Si bien la Federación fue pionera en este tema, siempre apostó a que el propietario perciba un precio justo, y que los trabajadores aporten el capital del bien expropiado por el Estado. Sólo de ese modo se puede considerar que la fuente laboral pertenece enteramente a ellos, de forma independiente. La aclaración es pertinente ya que muchos movimientos plantean la “Expropiación Estatal bajo control obrero”, sin tributar el pago correspondiente. FECOOTRA, por su parte, cree que es necesario que el Estado intervenga en un primer momento para que los trabajadores luego logren integrar el total del valor de la fuente laboral y no depender del “asistencialismo”.

En otro plano, debe mencionarse que una de las primeras tareas que realizó FECOOTRA fue asociarse a la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR), que cuenta actualmente entre sus asociados a treinta y dos federaciones cooperativas pertenecientes a diversos ramos, distribuidas en todo el país. Dentro del Consejo de Administración de la Confederación, Héctor Garay ocupa el cargo de vocal titular, como representante institucional de la Federación, y Nélica López, el cargo de vocal suplente.

Durante una primera etapa, si bien la Federación no creció considerablemente en cantidad de cooperativas asociadas, logró establecer sólidas bases dentro del sistema; siempre tomando una postura protagónica, ya sea por medio de propuestas, o el establecimiento de vínculos en la tarea de conseguir beneficios para el movimiento.

Acciones actuales

Actualmente, las acciones que FECOOTRA lleva a cabo en la esfera institucional siguen la misma línea adoptada desde sus inicios, ya que está presente su preocupación por participar y coordinar encuentros, congresos, charlas, que sirvan como punto de reunión, debate y propuesta para los diversos actores que convergen en el mundo cooperativo. Tal es así que fue invitada por

⁶ Ver anexo del bloque 2 -FECOOTRA- Documentos institucionales- **“¿Quién es Héctor Garay?”**.

el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y el gobierno de Venezuela para participar en la ciudad de Caracas del "Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas por los Trabajadores", realizado entre el 29 de noviembre al 2 de diciembre de 2005.

FECOOTRA, también mantiene relaciones que apuntan a lograr beneficios por medio de una incidencia en los tres poderes del Estado, tanto en el nivel municipal, provincial y nacional. En este sentido la Federación, por su gran peso histórico y presencia orgánica en el sector, se convirtió en un respaldo fuerte, que ofrece garantías ante poderes públicos o privados.

Otras de las funciones que tiene como Federación es la de intervenir en los conflictos que pudiesen llegar a surgir dentro de las entidades asociadas a ella. (Ver en bloque 1: "*cooperativas de segundo grado*"). O promover actividades conjuntas.

Sin embargo, presenta serias dificultades a la hora de brindar servicios concretos dirigidos a los integrantes de las cooperativas que la conforman. En ese sentido, por ejemplo, no cuenta con un plantel de profesionales provenientes de diversas disciplinas que se hallen en condiciones de asesorarlas en los diferentes planos de su actividad. Esto representa una verdadera necesidad sentida y una falencia reconocida por parte de los dirigentes de la Federación. Así lo manifiestan las palabras de su actual tesorera, Nélide López: "*Si vos la quermés dividir, la podes dividir en lobby, o en incidencia política (como ahora se dice), y en servicios. FECOOTRA hasta ahora lo que más hizo fue lobby, y por eso es que tiene una imagen de consolidación, de trabajo, que ha dado a conocer sus principios, su organicidad, fanática de la democracia participativa dentro de la institución, muy cuidadosa de no meter la política partidaria. Todo eso es lo que ha trabajado y se la reconoce. Lo que falta es profundizar el área de servicios, porque para ofrecer servicios tenes que contar con recursos y financiamiento*"⁷.

⁷ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista a Nélide López I**".

El edificio actual



Así como FECOOTRA se ha dedicado a entablar contactos institucionales y políticos con el objetivo de conseguir mejoras generales para el cooperativismo de trabajo, también se ha valido de esa capacidad para gestionar y obtener un edificio propio, del cual careció por más de diez años. En un principio, funcionó en las instalaciones de la cooperativa FERROGRAF, que por aquel entonces se situaba en la calle 47 N° 836/8 de la ciudad de La Plata (actualmente se ubica en la calle boulevard 82 N° 535 e/27 y 28). Esta situación se extendió desde 1988 hasta el año 1996, cuando FECOOTRA trasladó su sede por un período de tres años a otra de las cooperativas asociadas, LAS DIAGONALES, ubicada en la calle 39 N° 284 e/ 2 y 3, también en La Plata. Los fondos económicos no lograban cubrir la compra de un edificio.

Ante tal situación, la Federación pidió que se aplicara el fondo de promoción, formación y educación cooperativa que establece la Ley N° 23427/86. (Ver anexo del Bloque 2: "Leyes"). Esta norma pronuncia que las cooperativas deben aportar a la Secretaría de Asuntos Cooperativos (SAC, lo que actualmente es el INAES) un impuesto al capital. Según su artículo 23, la distribución de los fondos recaudados sería proporcionalmente al aporte realizado entre los contribuyentes, del siguiente modo:

- a. *El 50% será atribuido a la Nación;*
- b. *El 50% se atribuirá a las provincias en forma directamente proporcional a los importes que se le asignen a cada una de ellas en el régimen vigente en cada año de distribución provisoria de impuestos recaudados por la Nación.*

Como el destino de ese dinero era promocionar la acción de las cooperativas, FECOOTRA ante su necesidad de contar con un edificio propio, comenzó con los trámites institucionales ante el IPAC para recibir el fondo que le asignaba dicha ley. Sin embargo, el capital que correspondía a FECOOTRA no era suficiente como para comprar un inmueble, razón por la cual debió realizar otras tantas gestiones, aunando esfuerzos con cuatro federaciones más de la provincia que también recibirían los fondos de la mencionada ley, y con las que mantenía contactos: FECOBA, FECOOAPORT, ACOOPERAR y FECVI. De esta manera, todas juntas lograron comprar el establecimiento en el que funciona FECOOTRA en la actualidad.

La casa de la calle 55 fue adquirida en el año 1999 y pertenece formalmente a las cinco federaciones. Todas ellas mantienen los mismos derechos sobre el inmueble, aunque solamente ha hecho uso del mismo FECOOTRA, a punto tal de hacerse cargo de los gastos de mantenimiento, puesto que las otras cuatro están radicadas en ciudades diferentes, y cuentan con establecimientos propios.

La compra de la casa muestra una clara acción de ayuda entre cooperativas (en este caso federaciones), en donde prima el bien común y el esfuerzo de todos apunta al beneficio colectivo. Según sus concepciones, el establecimiento no pertenece a ninguna de las cinco federaciones en particular sino que se creó con el fin de acoger a todo el cooperativismo. Así lo manifiesta Héctor Garay en una de las entrevistas realizadas: "*(...) no la queríamos para nosotros solos, decíamos que tenía que ser para el cooperativismo en general. Por lo tanto se llama "Casa de todas las cooperativas federadas"*⁸.

⁸ Ver anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista realizada a Héctor Garay y Marcos Silveira**"; *Presidente y Vice-presidente respectivamente de FECOOTRA. (Mayo de 2006).*

El hecho de contar con un edificio propio permitió sobrepasar la dificultad que representaba el no tener un espacio en cual desarrollar sus actividades particulares. Mostró cierto carácter estratégico, ya que le otorgó a FECOOTRA una presencia institucional que antes carecía por el solo suceso de funcionar en los establecimientos de sus cooperativas.

El edificio ocupa un terreno de 10 x 60 mts. Los espacios están situados en dos plantas, constituidos por: hall de entrada / garaje, sala de estar, biblioteca, cuatro oficinas (dos por piso), cocina, dos baños, salón de eventos (capacidad cien personas), fondo (parrilla). En cuanto a los recursos técnicos, la Federación cuenta con tres PC, dos impresoras, teléfono / fax, Internet con banda ancha, dos fotocopadoras, TV, video y un equipo de música.

En el establecimiento se halla la Biblioteca Popular Cooperativa Pablo Pundank, fundada el 14 de octubre de 1999, matrícula 21084. La misma cuenta con aproximadamente 3000 ejemplares de los cuales 500 están en etapa de clasificación. La bibliotecaria a cargo es Soledad Monticelli.

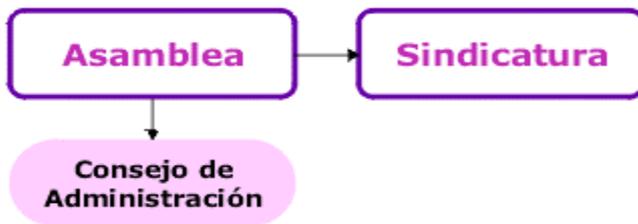
Ubicación geográfica **Ciudad de La Plata**



(Recorte que abarca de Avenida 1 a calle 15 y de calle 40 a Avenida 60)

Autoridades / Organigrama Formal

Como se ha mencionado en el primer Bloque del trabajo de Tesis (2.7 "Cómo está organizada una cooperativa), las federaciones, al igual que el resto de las cooperativas, funcionan con un mismo mecanismo sin importar si son de primer, segundo o tercer grado.



Por otra parte, también funcionan a través de un estatuto social en el que se dictan normas de organización y funcionamiento, al igual que deberes y derechos de las diferentes partes que las componen.

Estructura del Consejo de Administración actual de FECOOTRA

Según lo dispuesto por el artículo 45 del Estatuto de la Federación se establece que: "*La administración de la Federación estará a cargo de un Consejo de Administración constituido por seis Cooperativas Titulares y dos Cooperativas Suplentes. Ninguna Cooperativa podrá tener más de un consejero en el Consejo de Administración*"⁹.

El actual **Consejo de Administración** de FECOOTRA está compuesto del siguiente modo:

⁹ Ver anexo del Bloque 2 -FECOOTRA- Documentos Institucionales- "**Testimonio del Estatuto Social de FECOOTRA**".

PRESIDENTE: HECTOR GARAY-

COOPERATIVA FERROGRAF Ltda. (La Plata- Provincia de Buenos Aires)

VICEPRESIDENTE: MARCOS SILVEIRA-

COOPERATIVA CITA Ltda. (La Plata- Provincia de Buenos Aires)

SECRETARIO: MARCELO INGLESINI

COOPERATIVA COOVIALL Ltda. (La Plata- Provincia de Buenos Aires)

TESORERO: NELIDA LÓPEZ

COOPERATIVA LAS DIAGONALES Ltda. (La Plata- Provincia de Buenos Aires)

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN: CARLOS VILLAR

COOPERATIVA CRISTAL AVELLANEDA Ltda. (Avellaneda- Provincia de Buenos Aires)

SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN: LUIS CARBONEL

COOPERATIVA MEGACOP Ltda. (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

VOCAL 1º: HÉCTOR FRANCISCO PÉREZ

COOPERATIVA COOPTEM LTDA. (Avellaneda- Provincia de Buenos Aires)

VOCAL 2º: DANIEL JUAN

COOPERATIVA MOLINERA DE SALADILLO Ltda. (Saladillo- Provincia de Buenos Aires)

El Síndico

SÍNDICO TITULAR: ENRIQUE MAROTTA

COOPERATIVA ACTIVE LTDA.(Ensenada - Provincia de Buenos Aires)

SÍNDICO SUPLENTE: GABRIEL BERNEATEANE

COOPERATIVA COPEMAN LTDA.(La Plata- Provincia de Buenos Aires)

La Asamblea

La Asamblea está constituida por los representantes o delegados designados por las cooperativas que en la actualidad se encuentran asociadas a

FECOOTRA, conforme a lo que instaura el Estatuto de la Federación en el artículo 34 del mismo. (Ver Anexos del Bloque 2 -FECOOTRA- Documentos Institucionales- *"Estatuto Social de FECOOTRA"*).

Formalmente se desarrollan las asambleas ordinarias en las que se abordan y desarrollan los temas del ejercicio anual de la organización y otros de interés común, según lo establece el Estatuto. Si bien este último también define la realización de las asambleas de carácter extraordinario (ver Bloque 1 *"Cómo está organizada internamente una cooperativa"*), resulta raro que se solicite la práctica de alguna de ellas.

Organización real de la Federación

A partir de la última elección de autoridades realizada en la Federación, los diferentes cargos del Consejo de Administración quedaron constituidos de la manera en que fueron presentados anteriormente.

Se debe destacar la existencia de dos áreas cuya finalidad es la de proyectar acciones, actividades y servicios por parte de la Federación hacia sus cooperativas socias y la comunidad en general: la Secretaría de Educación y la Secretaría de Integración, a cargo de representantes elegidos entre las diversas cooperativas. Sin embargo, las prestaciones de dichas secretarías no se han podido desarrollar plenamente en el último tiempo, y hoy se encuentran totalmente "congeladas". Uno de los motivos que hacen a la situación es el de no poseer el apoyo y la dedicación por parte de los socios elegidos como encargados de dichas áreas. En tal sentido, no se logró contar con la participación necesaria para mantener su estructura, desarrollar proyectos y llevarlos cabo.

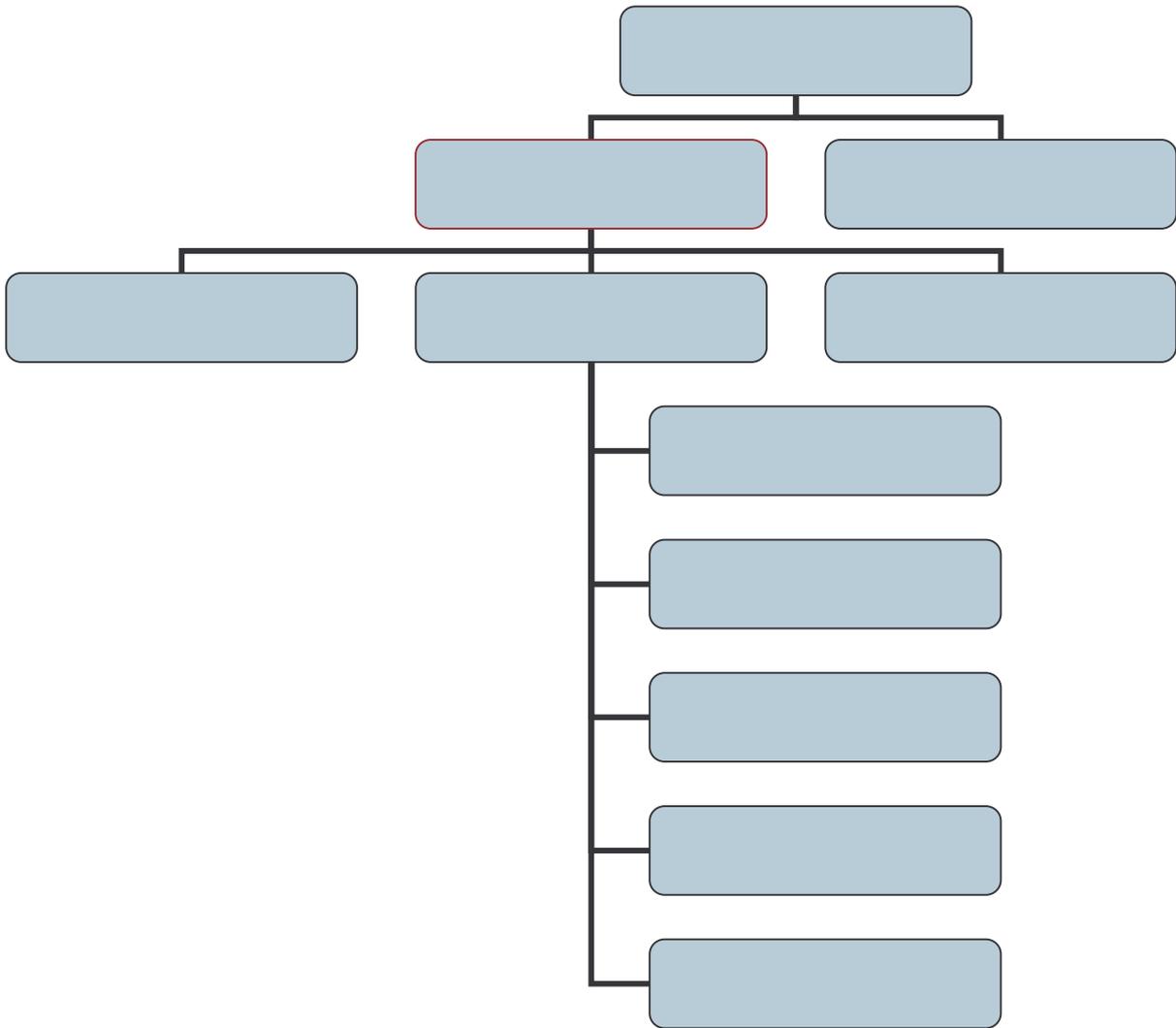
Cabe mencionar que el referido dilema conforma una de las grandes dificultades que debe atravesar la Federación, puesto que resulta muy complicado para las diferentes cooperativas socias lograr la participación de sus asociados en el ámbito de FECOOTRA, lo que se ve reflejado en todas las actividades que se desarrollan en la sede de la Federación, sin presencia de los mismos en el desempeño de tareas específicas.

En el año 2005, se incorporó a FECOOTRA el abogado Juan Araujo, quien se sumó a trabajar a partir de un contacto que se realizó a través de Ferrograf, -donde éste había realizado algunas tareas de asesoramiento legal-. Desde el principio, se ocupó de cuestiones organizativas y administrativas, ordenando datos, documentos e información que se hallaban sin un correcto control, debido a la falta de personal, o a la gran cantidad de tareas cotidianas en otros planos. Si bien la etapa de reorganización documental no está concluida, se han conseguido grandes avances en su reestructuración.

En otro orden de cosas, Juan Araujo observó la situación de parálisis en la que se encontraban ambas secretarías, lo cual representaba una falencia por parte de la Federación. Así, junto a las autoridades superiores de FECOOTRA, se planteó la necesidad de conformar una base sólida, con sectores y recursos precisos para poder brindar aquellos servicios que las cooperativas socias requerían. En tal sentido, se creó la Oficina de Proyectos, dirigida por el mismo Juan Araujo, cuya intención es contar con áreas específicas destinadas a ofrecer asistencia a las cooperativas socias, vincularlas, integrarlas y otorgar capacitaciones.

A raíz de estos cambios, surgió un nuevo **organigrama**¹⁰ de la Federación que queda constituido de la siguiente manera:

¹⁰ Ver anexo del Bloque 2 -FECOOTRA- Documentos Institucionales- “**Organigrama Oficial diseñado por FECOOTRA**”.



Los cargos del Consejo de Administración, el Síndico y los integrantes de la Asamblea mantienen su formalidad, a la vez que se han conformado nuevas áreas. El Estatuto de la Federación, en su artículo N°7, contempla la creación u organización de sub-secciones con el fin de que aporten al logro de los objetivos que tiene la organización. En tal sentido, la intención de aquellos que están en FECOOTRA es poder llenar esos espacios, para contar con una plataforma institucional que ofrezca solidez y funcionamiento orgánico en el desarrollo de la misma Federación. Si bien las nuevas áreas propuestas en el organigrama anterior no están desarrollando actividades, por carecer de personal a cargo, se rescata el hecho de que exista tal proyecto, y que la idea de cubrir estas necesidades esté planteada.

Por otro lado, conciente de las dificultades existentes para estrechar lazos con cada una de las cooperativas, conocer sus inquietudes, sus dudas, proyectos y experiencias, desde la Oficina de Proyectos se propuso mantener reuniones mensuales con los delegados de las cooperativas, propuesta que aún no se ha logrado implementar en forma continua.

En este mismo sentido, la Federación intenta llegar y tener un acercamiento a las cooperativas socias a través de los cursos que dicta, la mayoría de los cuales abordan la temática de educación cooperativa (Ver Anexo del Bloque 2: -FECOOTRA- Documentos Institucionales: "*Curso para aspirantes*"). Sin embargo la medida no es de aplicación constante, puesto que el encargado de dictar los mismos es Juan Araujo, quien en muchas oportunidades no cuenta con el tiempo suficiente para hacerlo, por estar abocado a otras tareas.

Recordemos que la capacitación y educación se encuentra enmarcada dentro de los principios cooperativos (quinto principio) y están incluidas en la ley de cooperativas y en el estatuto de la Federación. Sin embargo, aquella es una tarea que sobrepasa lo establecido en dichos tratados, puesto que la gente de FECOOTRA cree necesaria la formación de los asociados en la temática cooperativa, como generadora de identidad y cultura. A su vez, es una herramienta que construye calidad institucional y propone que todos los socios conozcan a fondo el proceso del cual forman parte. Hay que tener en cuenta que muchas de las que hoy integran FECOOTRA, provienen de un proceso reciente de fábricas recuperadas devenidas en cooperativas. Estas aún se encuentran en pleno proceso de reestructuración identitaria, motivo por el cual resulta de importancia que la Federación logre contribuir a dicha formación.

Los cursos referidos no son permanentes, ni se dan en forma conjunta, sino que se programan con alguna de las cooperativas y se dictan en sus sedes. Ante la idea es juntar diferentes cooperativas que participen en un mismo curso, aparece la limitación de la distancia geográfica, obstáculo al que se suma el hecho de que las cooperativas socias de la Federación no tienen un contacto entre sí que vaya más allá de las reuniones que se realizan en la sede de FECOOTRA. En tal sentido, lograr establecer vínculos intercooperativos es otro de los desafíos que la Federación se plantea.

A continuación, se realiza una descripción de las funciones que desempeñan otras personas dentro de la Federación:

Eugenia Inglesini es Licenciada en Trabajo Social, desarrolla tareas en general y procura buscar estrategias a la hora de vincular lazos entre las cooperativas. Su trabajo es de carácter voluntario dentro de la Federación. Soledad Monticelli, becada por el IPAC, además de ser la bibliotecaria de FECOOTRA es asistente y colaboradora en diversas tareas. Entre otros de los profesionales que colaboran en la organización, se encuentra la abogada Olga Debat quien tiene a su cargo la tarea de recopilación y análisis de legislación (Cooperativa y Pyme), como así también la de brindar asesoramiento legal y apoyo a las cooperativas en etapa de formación. A ella se suma Manuel De Arrieta quien, al igual que Juan Araujo, es abogado de profesión. Si bien estas tres personas no pertenecen a la Federación, y tampoco son socias de ninguna de las cooperativas que la conforman, el trabajo realizado en muchas de ellas ha conducido a un gran conocimiento y relación con FECOOTRA, a punto tal que se han ofrecido a colaborar voluntariamente dentro de la organización. Este es un dato realmente relevante puesto que estos profesionales dedican un gran esfuerzo para el crecimiento de la Federación. Asimismo, es preciso aclarar que ninguno de ellos cumple un horario fijo, ya que asisten a la misma en aquellas oportunidades en que se organizan para trabajar sobre algún tema específico.

A partir de lo descrito, puede observarse que la Federación no cuenta con una buena estructura de recursos humanos, lo que deviene en un gran esfuerzo por parte de aquellos que deben procurar llevar a cabo las actividades institucionales. Tal situación puede ser considerada desde dos planos diferentes. Por un lado, se valora que FECOOTRA, a pesar de no contar con una base de profesionales en calidad de contratados o pertenecientes a las cooperativas asociadas, demuestra una apertura que apunta a dicha cobertura. Por otra parte, y en un sentido más preocupante, el voluntariado que une a las personas con la Federación depende de sus buenas intenciones y de las posibilidades laborales, lo que no garantiza el compromiso absoluto a futuro o la prioridad que le darán a la Federación en el caso de otras ofertas de trabajo.

Toma de decisiones

En primera instancia, es preciso aclarar que los miembros del Consejo de Administración no se encuentran todos los días en la organización, ya que los mismos también deben realizar tareas en sus cooperativas particulares. Sí puede decirse que existe una presencia permanente y tarea cotidiana por parte de su presidente Héctor Garay, su tesorera Nélide López, Juan Araujo y, en menor medida, Olga Debat y el vicepresidente Marcos Silveira.

El Consejo de Administración se reúne las veces que formalmente marca el Estatuto, es decir una vez por mes, con la finalidad de programar las actividades de la Federación. Sin embargo, cotidianamente surgen circunstancias que demandan una toma de decisiones. En tales ocasiones, el poder recae en las figuras de Héctor Garay y de Nélide López, a punto tal que puede decirse que los mismos constituyen un "filtro" por el cual pasan las diversas cuestiones relacionadas a la Federación. A su vez, hay que tener en cuenta que, más allá de ocupar los cargos actuales de presidente y tesorera, ellos son los representantes de las únicas cooperativas fundadoras que quedaron en pie; además de llevar varios procesos al frente de la Federación, u desempeñando obligaciones de relevancia dentro de la misma.

Como puede observarse, en FECOOTRA existe una gran delegación de tareas de gestión por parte de la dirigencia de las cooperativas en general, que recaen directamente en la figura del presidente, la tesorera y el vicepresidente, en menor medida. Esto habla, por un lado, de la gran confianza hacia estas personas y de la transparencia en su gestión y, por otra parte, también da cuenta de una falta de participación en la toma de decisiones y la ejecución de políticas por parte de los integrantes de las cooperativas socias y de las constitutivas del Consejo de Administración.

Vínculos con las Cooperativas Socias

La cantidad nominal de Cooperativas Asociadas a FECOOTRA es de veintitrés, compuestas por 500 trabajadores aproximadamente. (Ver anexo del Bloque 2: -FECOOTRA- Documentos Institucionales: "*Información General de Cooperativas Asociadas*").

Sin embargo, no todas poseen el mismo grado de participación en las actividades que se realizan o proponen desde la Federación. Por esta razón, y a los fines operativos del presente trabajo, se decidió clasificarlas según su nivel de vinculación e incidencia sobre la organización.

Las que mantienen mayor relación con la Federación, a través de las diferentes circunstancias son: FERROGRAF; UNIÓN PAPELERA PLATENSE; CITA; LAS DIAGONALES; GRÁFICAS EL SOL; OLAVARRÍA; MOLINERA DE SALADILLO; 11 DE NOVIEMBRE; MECBER; COOPERAR 7 DE MAYO y PINAS HOTEL.

Con un contacto menor a las anteriores, se encuentra un segundo grupo constituido por: COOPTEM; OBRERA MÁXIMO PAZ; MEGACOOOP; CRISTAL AVELLANEDA; EL AMANECER; LA UNIÓN; COOVIAL; TALLER NAVAL; IMPOPAR; LLAMPICO; EL MOLINO y COOPEMAN.

En este punto, no debe dejar de mencionarse que la Federación cuenta con un listado que abarca a una veintena de cooperativas más, que han sido sus socias y que, por diversas cuestiones, se encuentran con un vínculo distante. Algunas de esas cooperativas se hallan abocadas a sus tareas productivas y no pueden mantener un contacto activo y participativo; otras han cesado sus actividades, y algunas de las que desaparecieron se encuentran en procesos de reorganización. No obstante, la Federación procura mantener trato con todas ellas, para informarse sobre la situación de cada una y brindar la ayuda o servicios necesarios.

En cuanto al compromiso económico de las cooperativas, el Estatuto de FECOOTRA establece el aporte de una cuota social por parte de cada una de ellas, el cual se destina a cubrir los costos de mantenimiento del edificio (impuestos, infraestructura, limpieza, etc.) y al desarrollo de actividades comunes. Sin embargo, la crítica situación económica provoca que no todas las cooperativas estén en condiciones de generar excedentes para poder cumplir con dicho aporte. Muchas están en plena etapa de reconversión (paso de sociedades anónimas a cooperativas) o en pleno proceso de reinserción en el sistema productivo. Más allá de lo establecido por el Estatuto, la Federación contempla esta situación, ya que no se trata de un organismo recaudador sino de un ente que busca la defensa y crecimiento del sector.

Objetivo específico N° 2

"Conocer los atributos que FECOOTRA asume como propios, para determinar la identidad de la institución."

En esta instancia del trabajo se pretende dar cuenta de aquellos atributos que la organización asume como propios. Recordemos que la Identidad Institucional es una percepción que la institución tiene sobre sí misma. En ella aparecen características que se autorreconocen y aportan a la conformación de un perfil organizacional. Este se encuentra plagado de valores, filosofías y modos de proceder particulares.

La identidad institucional dentro de FECOOTRA no es tema menor ni tampoco librado al azar. Desde su génesis, una de los asuntos prioritarios de la Federación fue demarcar las cuestiones ideológicas que orientaban su existir. Tal es así que cuenta con una gran cantidad de documentos institucionales que lo manifiestan.

Por este motivo, para conocer la identidad de la organización se recurrió a dichos documentos (Estatuto, notas, artículos, etc.) que son propios de la Federación y que han sido redactados en diferentes momentos de su historia. A partir de ellos, se intentará dar cuenta si esos mismos escritos son vigentes y coherentes con los hechos y pensamientos que actualmente manifiesta la organización por medio de sus integrantes.

En primer lugar, un recorrido por el Estatuto Social de la Federación entrega muchos elementos a tener en cuenta. En realidad, puede afirmarse que la totalidad de este documento constituye una carta de identidad. A continuación, se describen las cuestiones más salientes.

Lo que dice el artículo 4:

"La Federación no tiene como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas partidarias, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni se imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas"¹¹.

¹¹ Ver Anexos del Bloque 2 -FECOOTRA- Documentos Institucionales- "**Estatuto Social de FECOOTRA. –Art. 4**"

Por lo que se observa, el artículo hace referencia a que la Federación no es un ámbito creado para el partidismo político, ni de cualquier otro tipo, y se deja clara postura que representa un espacio abierto, para la participación de diferentes cooperativas dispuestas a respetar sus obligaciones. En tal sentido, se recuerda lo afirmado por Nélide López en una de sus entrevistas: "(...) *fanática de la democracia participativa dentro de la institución, muy cuidadosa de no meter la política partidaria. Todo eso es lo que se ha trabajado y se la reconoce por eso – a la Federación*"¹².

En cuanto a los objetivos que pretende alcanzar como organización, y al modo de lograrlos, quedan plasmados en el siguiente punto del mismo Estatuto.

Lo que dice el artículo 5:

La Federación tendrá por objeto:

A) Establecer un vínculo permanente de integración cooperativa entre las asociadas, fomentando el conocimiento, la ayuda mutua y la solidaridad entre ellas, generar las políticas necesarias que ayuden al desarrollo de este sector de la economía social de manera tal de consolidar un rol significativo dentro del quehacer nacional.

B) Asumir la representación gremial del sector frente a las autoridades públicas, entidades privadas y el movimiento cooperativo en defensa de los intereses espirituales y materiales de sus asociadas.

C) Propender al desarrollo del trabajo asociado en la cooperativa despertando entre los trabajadores manuales e intelectuales el espíritu de la cooperación y la autogestión procurando la sustitución del trabajo asalariado por el trabajo asociado en empresas cooperativas, que ayudará a crear.

D) Cumplir y hacer cumplir los principios de la cooperación, en particular el cooperativismo de trabajo, combatiendo y denunciando toda deformación o desnaturalización de los mismos; a tal fin podrá controlar e inspeccionar periódicamente a las cooperativas asociadas, fiscalizando el cumplimiento de las prescripciones legales y las resoluciones de la autoridad de aplicación.

E) Prestar a sus asociadas servicios profesionales y técnicos y ejercer un control de auditoría contable, institucional y social sobre las mismas, de la siguiente

¹² Ver Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista a Nélide López I**".

forma: 1) Prestar asesoramiento jurídico en su desenvolvimiento institucional y su giro económico como empresa; 2) Prestar asesoramiento contable; 3) Realizar estudios de inversión sobre proyectos económicos de sus asociadas, como así también para la constitución de nuevas cooperativas; 4) Dar asistencia social a través de profesionales pertinentes para la resolución de conflictos al interior de una cooperativa o de los asociados de éstas; 5) Efectuar auditorías contables en las asociadas, indicando el camino a seguir para corregir las anomalías que se detectaren.

F) Instituir en grado de aprobación la conciliación y el arbitraje como un medio de solución de los conflictos que puedan suscitarse entre cooperativas y asociadas, entre éstas con sus asociados o entre asociados de las mismas.

G) Exigir para sus asociadas la confección de un balance social, donde se reflejará la actividad desarrollada por la cooperativa para el desarrollo espiritual y social de sus asociados como así también del medio en que actúan. Ésta exigencia sólo podrá ser establecida por la asamblea para todas las asociadas, fijando las normas para la confección del mismo.

H) Contratar por cuenta de las asociadas en su beneficio directo o en beneficio de los asociados de éstas, toda clase de seguros, en forma individual o colectiva a su requerimiento.

I) Llevar adelante un plan de formación cooperativa integral de los asociados de todas las cooperativas, desarrollando la educación y capacitación cooperativa, la formación de los aspectos técnicos, económicos y políticos necesarios, organizando cursos, seminarios, talleres, etc.; formar peritos en administración cooperativa.

J) Desarrollar la cooperación y la integración con los trabajadores sindicalmente organizados, las mutuales de trabajadores y todas las ramas de la cooperación intensificando los vínculos de solidaridad.

K) Colocar en el mercado la producción de sus asociadas, proveerles de insumos; efectuar por cuenta de las mismas operaciones de exportación e importación.

L) Otorgar créditos a sus asociados con capital propio y de acuerdo a las normas vigentes, organizar planes de ahorro solidario para los asociados de las cooperativas y para éstas, de acuerdo a la normativa vigente.

LL) Prestar asesoramiento técnico a las cooperativas asociadas que a través de una sesión de vivienda organicen planes de vivienda para sus asociadas.

M) Colaborar con los gobiernos democráticamente electos para el desarrollo y promoción del cooperativismo, participando en la elaboración de proyectos de ley, decretos y resoluciones y ordenanzas para el sector cooperativo

N) Tender al desarrollo de un sector de economía de trabajo en el seno de la cooperativa sobre bases democráticas participativas y autogestionales, que haga del trabajo creador, el centro de la actividad económica y social y la valoración del ser humano como tal¹³.

La selección y transcripción de los dos artículos del Estatuto citados anteriormente deja ver claramente cuáles son los objetivos perseguidos por la organización, el modo y los medios por los cuales pretende conseguirlos. Todo ello marca una postura que apunta a delinear al ser institucional. En tal sentido pasaremos a observar como la filosofía se manifiesta en la declaración de sus principios.

Principios Fundacionales

- *Reconocernos como trabajadores asociados, por lo tanto nos oponemos enérgicamente a la explotación del hombre por el hombre.*
- *Priorizamos la educación y la integración cooperativa.*
- *Apoyarnos en los principios de la economía del trabajo.*
- *Integrar al trabajador asociado al sindicato.*
- *FECOOTRA se formó con compañeros que lucharon y que aún hoy luchan por lograr una vida digna.*
- *Respaldar siempre a las instituciones democráticas, creer en los principios universales del cooperativismo y defenderlos.¹⁴*

Finalmente, la Federación señala como aspiración: *“Queremos que cada una de nuestras cooperativas asociadas constituyan no sólo un medio económico de subsistencia, que sean el espejo en donde cada trabajador pueda mirar cómo*

¹³ Ver Anexos del Bloque 2 -FECOOTRA- Documentos Institucionales- **“Estatuto Social de FECOOTRA. Art.5”**.

¹⁴ Ver Anexo del Bloque 2 -FECOOTRA- Documentos Institucionales- **“Qué es FECOOTRA”**.

se va construyendo una empresa gestionada por los propios trabajadores, que vean cómo podemos ser dueños de nuestra propia fuente de trabajo y administrarla, que vean cómo esa lucha, que no es fácil y está plagada de sacrificios, es posible llevarla adelante sin patrones que nos exploten. Por eso, cada día de trabajo se convierte en un acto consciente de lucha por una vida mejor, para poder construir con el resto del pueblo una sociedad más justa, donde los principios cooperativos de solidaridad y esfuerzo mancomunado primen sobre el egoísmo y el individualismo”¹⁵.

Lo anterior debe ser tomado como algo más que una mera transcripción de documentos institucionales, intenta marcar de forma manifiesta los valores que la Federación adopta como propios, como parte orgánica de su ser social. Los documentos seleccionados hablan por si solos, y en tal sentido se consideran representativos- entre otros existentes- con la postura filosófica que asume FECOOTRA. (Ver en Anexos del Bloque 2: -FECOOTRA- Documentos Institucionales: “*Qué es FECOOTRA.*”).

La palabra de los protagonistas

Como se mencionó con anterioridad, ir tras el conocimiento de la identidad implica sumar a los documentos institucionales los modos de pensar y vivir la organización que tienen sus integrantes y ponerlos en tensión con aquellos.

En ese sentido, se destaca la entrevista realizada a Juan Araujo y a Nélida López (Ver anexo del Bloque 2- Entrevistas: “*Entrevista sobre Identidad Institucional*”), quienes hoy por hoy se encuentran desarrollando las principales tareas de la Federación (junto a su presidente), lo que los constituye en sus referentes más perceptibles; portadores de una opinión de peso para el estudio. En dicha conferencia ambos manifiestan las cualidades que ellos, como integrantes de FECOOTRA, creen que la organización posee. Por un lado, ratificaron todas las ideas y valores que aparecen en los documentos institucionales analizados anteriormente y por otro, puntualizaron y

¹⁵ Ídem.

profundizaron aquellos temas que juzgan prioritarios a la hora de hablar sobre la identidad de la Federación. A continuación, algunas de sus consideraciones:

*"En un principio, podemos hablar de una serie de ejes centrales a los que apuntamos (...), **cooperativas que recuperan empresas**. En este sentido nos interesa remarcar que no son fábricas recuperadas las que se convierten en cooperativas, por el contrario, es la organización cooperativa la que da las herramientas acordes para restituir el espacio laboral. (...) **Somos representantes, no dirigentes**. Nosotros apuntamos a que la estructura quede en el tiempo, que si bien las personas pueden pasar, todo el conocimiento y el desarrollo filosófico y conceptual quede adentro de la Federación (...) - **Juan Araujo**.*

*"Si te pones a pensar... dentro de la figura de representante siempre está la del dirigente, pero no siempre dentro de la figura de dirigente está la del representante" - **Nélida López**.*

*"**Ejercer la cultura del pago**. Estamos convencidos que el pago por parte de los trabajadores, ya sea de la planta o de sus obligaciones nos hace dignos, nos hace serios, nos hace responsables, nos hace crecer. Es una postura clara ante la concepción que muchas veces se tiene de conseguir la subsistencia bajo cualquier medio" - **Juan Araujo**.*

*"Nuestro presidente actual de FECOOTRA dice: 'nosotros compañeros tenemos que esperar de arriba solamente que llueva, porque todo lo tenemos que construir desde abajo'. Tenemos que tratar de formar nuestros propios recursos" - **Nélida López**.*

En el último punto, ambos actores remarcan una cuestión que diferencia a FECOOTRA de otras formaciones cooperativas, que apuntan al subsidio estatal constante como modo de subsistencia, o que no han logrado pagar sus plantas, como es el caso de algunas fábricas recuperadas devenidas en cooperativas. Esta situación genera un mecanismo de dependencia implícita que las aleja de lo expresado en el cuarto principio, que alude a la autonomía e independencia de

las organizaciones cooperativas (ver Bloque 1: "*Definición, Valores y Principios Cooperativos*"). FECOOTRA se presenta como una defensora incansable de dicha autonomía, como un componente que apunta a lograr un cooperativismo genuino. De hecho, la mayoría de las cooperativas asociadas a la Federación cuentan con el pago total de su planta productiva y las que no, se encuentran en vías de lograrlo.

"Ser orgánicos. *Este funcionamiento orgánico es el único que va permitir que la Federación perdure en el tiempo, y que pueda crecer. Ser orgánicos tal vez va a provocar que discutamos más las ideas, que tengamos contradicciones y seamos más lentos. Pero el accionar orgánico es el que le va a dar consolidación al sistema cooperativo"* – **Juan Araujo.**

*"La identidad de FECOOTRA va de la mano del **sentido de democracia**, porque si existe la democracia, entonces dejas de lado el partidismo político que busca sectorizar ideas. Siempre decimos que las cooperativas son verdaderas escuelas de democracia, donde existe pluralidad de pensamiento"* – **Nélida López.**

Así como la Federación asume los factores ideológicos que cree representar, también se hace eco de aquellas cuestiones que se encuentran en falta. Esto se considera importante, ya que da cuenta de su disposición para llevar adelante acciones y proyectos que le permitan progresar. A su vez, deja ver que la superación permanente es un desafío asumido por la organización y, en este plano, los temas prioritarios se ligan a cuestiones operativas y la capacidad de brindar servicios hacia sus cooperativas.

En este mismo sentido, Nélida López realizó una comparación que intenta dar cuenta del proceso que vive FECOOTRA en la actualidad.

"Una persona de 18 años transita por una etapa de crisis de crecimiento. Si hacemos un paralelismo y hablamos metafóricamente, podemos decir que FECOOTRA es como una persona de 18 años, que también transita por este tipo de crisis; y con el mismo concepto hay que entender a "Mondragón" (grupo

cooperativo del país Vasco), que es un viejo si lo comparás con nosotros, entonces tiene los problemas de su vejez, es decir la acumulación de riqueza”¹⁶.

Según los representantes consultados, aquellas cooperativas de trabajo que se acercan a FECOOTRA con intenciones de constituirse como socias, rápidamente perciben las características de la institución. En esta instancia, se da un acuerdo implícito en el que, las que comparten sus ideales y sus formas de proceder quieren sumarse al proyecto, pero aquellas que sólo se acercan con intenciones de lograr ventajas (subsidios, préstamos, lobby, etc.) sin compartir las mismas premisas que la Federación, ni demostrar interés alguno en otras cuestiones, se alejan por el simple hecho de no encontrar “cabida” en el espacio que brinda la organización.

A partir de lo expresado, tanto en los documentos como a través del testimonio de sus representantes, queda manifiesta la postura de la institución, los ideales que asume como propios y los atributos que se reconocen como organizadores y mentores del accionar histórico y cotidiano de la Federación.

Identidad Visual



FECOOTRA cuenta con un isologotipo que marca la unidad de identificación visual de la institución. Como se puede observar, en él se encuentran presentes el nombre de la Federación, que no es más que la conjunción de sílabas que luego aparecen más abajo en modo aclaratorio (**F**ederación de **C**ooperativas de **T**rabajo); los pinos, que son el símbolo

¹⁶ Ver anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "*Entrevista a Nélide López I*".

universal del cooperativismo (ver Bloque 1 "Identidad Visual del cooperativismo") y, de fondo, la bandera de la Argentina que marca el lugar de radicación y actuación de la Federación.

Si bien este elemento es representativo de la identidad visual de la Federación, debe mencionarse que no aparece en todos los documentos que emite. Esto no responde a una estrategia definida sino que es producto de la carencia de personal encargado de sistematizar la documentación bajo una misma línea gráfica.

El isologotipo se hace presente en las tarjetas personales que tienen los altos directivos de la Federación. En ellas aparecen los datos personales, tales como: nombre, apellido, teléfonos celulares; y datos institucionales: cargo, E-Mail y teléfono/fax de FECOOTRA.

En lo que se refiere al edificio, la institución no ha aplicado grandes esfuerzos en demostrar que allí existe un ente cooperativo de segundo grado. La fachada no dista demasiado a la de cualquier otra casa, lo que se puede observar en la imagen que mostramos en el punto "El edificio actual." Solamente en el frente hay una placa de 30 cm. X 30 cm. que indica el nombre de la Federación. No hay banderas ni inscripciones. En la entrada / garaje, solo un poco más grande, se halla una placa de mármol que indica que allí se encuentra la "*Casa de todas las cooperativas federadas*". A su vez, dicha placa no es particular de FECOOTRA sino de las cinco federaciones que aportaron a la compra del inmueble.

Por lo expresado, se observa cierto grado de insuficiencia por parte de la Federación a la hora de coordinar elementos de identidad visual. En parte y reconocido por ellos mismos, tal situación responde directamente a la falencia estructural y de recursos humanos idóneos dedicados a manejar el tema de manera estratégica y consensuada.

Objetivo Específico N°3

"Observar y analizar la comunicación institucional de FECOOTRA, para establecer cuáles son las estrategias de comunicación, internas y externas."

En primer lugar, cabe recordar que la comunicación siempre está presente en las organizaciones; va más allá de una cuestión intencional y trasciende las barreras del hecho voluntario en sí mismo, en la que los actos cotidianos, los modos de proceder, de percibir el entorno y de relacionarse con él, son hechos comunicacionales en los que se manifiesta el ser institucional.

Para abordar el análisis del aspecto comunicacional de FECOOTRA se establece una serie de distinciones analíticas. En una primera etapa se trabajará sobre aspectos relacionados a la comunicación interna, subdividida en: a) la comunicación que se da en el ámbito espacial de la Federación, b) la comunicación y los vínculos que mantiene FECOOTRA con las cooperativas asociadas y c) la comunicación que mantiene FECOOTRA con su órgano de orden superior, es decir la confederación que la nuclea, COOPERAR. En una segunda etapa, el estudio se centrará en el análisis de la comunicación externa de la Federación.

FECOOTRA no cuenta con un espacio o área dedicada al desarrollo y manejo estratégico de la comunicación interna / externa, a la vez que no constituye una tarea que desarrolle ninguna persona en particular. Sin embargo, los miembros de la organización consideran a la comunicación dentro de los temas de interés y aluden a ella como a una necesidad sentida a suplir. En este plano, la carencia va asociada al problema de la falta de recurso humano pertinente que se encargue de la tarea.

1. COMUNICACIÓN INTERNA

A) Comunicación en el seno de la organización

La cantidad de personas que circula a diario por la sede de FECOOTRA no es numerosa, y la que lo hace mantiene un vínculo personal mediante la vía oral. El trato entre quienes se encuentran en el edificio es de carácter informal; para ponerse en contacto unos con otros es suficiente con trasladarse de oficina, sin necesidad de mediar papeles o llamados (se ejecutan sólo en caso de que la persona no se encuentre en el establecimiento). El envío de información a través de e-mail o archivo digital se realiza en caso de tratarse de documentación.

Cabe mencionar que Nélide López y Héctor Garay se conocen desde los inicios de la Federación, lo que ha permitido el desarrollo entre ellos de un vínculo de amistad que trasciende las barreras de la organización. Algo similar sucede en el caso de Marcos Silveira, Juan Araujo, Olga Debat y Manuel De Arrieta ya que el esfuerzo dedicado al crecimiento institucional de FECOOTRA transmuta en afecto personal reflejado en el trato cotidiano.

En cuanto a la distribución de los espacios de trabajo, los directivos del Consejo de Administración que se encuentran cotidianamente en la Federación cuentan con una oficina amplia, en la que mantienen las diferentes reuniones. La mayor parte del mes, los únicos representantes que transitan por FECOOTRA son el presidente, el vicepresidente y la tesorera, quienes mantienen una comunicación personal, de carácter tanto informativo como operativo. A su vez, en la misma oficina se llevan a cabo las reuniones de Consejo.

Por otro lado, Olga Debat realiza sus tareas en una oficina de la planta baja, mientras que Juan Araujo, por lo general, ocupa una de las oficinas de la planta superior. Esta última también es utilizada para las reuniones que mantiene en el marco laboral de la "Oficina de Proyectos".

De todas maneras, se debe aclarar que la distribución de los espacios de trabajo no es algo fijo ni establecido, puesto que cualquiera de ellos puede realizar tareas particulares en cualquier oficina en caso de ser necesario.

En cuanto a las actividades que realiza en diversos planos, la Federación confecciona libros y actas a modo de registro. Esto representa una instancia de comunicación formal establecida por ley; dichos informes deben ser abiertos y

de libre acceso a los miembros de las cooperativas socias que así lo dispongan. De todas maneras, la realidad demuestra un gran desinterés por la consulta de los libros, lo que da cuenta, en cierta medida, de la falta de participación en las actividades de la Federación, por parte de las cooperativas socias.

Del mismo modo, en el ámbito administrativo, la organización cuenta con una base de datos que contiene información de cada una de las cooperativas socias de la Federación. La misma se encuentra en proceso de actualización, debido a que cada cooperativa transita un proceso de reestructuración y reajuste constante, principalmente, en lo relativo a la cantidad de socios. (Ver anexo del Bloque 2 -Documentos Institucionales-: "*Información general de cooperativas asociadas*"-).

También, existen diferentes documentos institucionales que dan cuenta de la historia de la Federación, sus valores, principios, sus objetivos y metas. Sin embargo, toda esa documentación no responde a un orden particular (por tema, por fecha de publicación, etc.) y se encuentra diseminada en archivos digitales dentro de las computadoras de la Federación. Como se ha mencionado en el apartado "*Realidad Institucional*", Juan Araujo se encuentra en una fase de clasificación y ordenamiento de dichos documentos.

REUNIONES DEL CONSEJO DE ADMNISTRACION

Otra de las instancias que constituye un punto de encuentro y comunicación entre los representantes de FECOOTRA es la reunión mensual que mantienen los delegados del Consejo de Administración (recordemos que no todas las cooperativas tienen representantes en dentro del Consejo de Administración).

Estas reuniones son convocadas, al igual que todas las juntas que se realizan en la Federación, vía e-mail con refuerzo telefónico. Vale la pena aclarar que algunas de las cooperativas socias no cuentan con recursos técnicos (o el manejo apropiado de los mismos) como para recibir el anuncio a través de un e-mail. Generalmente, quienes se encargan de realizar la convocatoria son Nélida López, Héctor Garay u otro representante del Consejo, presente en la institución.

Este espacio es formal y cuenta con una "orden del día", en el cual se establecen las prioridades a tratar, y al que se le pueden sumar nuevas problemáticas, según sea requerido. En primera instancia, los temas que se presentan son de carácter informativo; se exhibe un balance de las gestiones que en los diferentes ámbitos ha desarrollado la Federación durante el mes. Luego, en caso de ser necesario, se discute sobre esos asuntos para dar paso a un parlamento en el que se den a conocer propuestas, inquietudes, proyectos y políticas de gestión. La totalidad de las cuestiones expuestas, y las decisiones adoptadas durante las reuniones deben quedar obligatoriamente asentadas en los libros de actas de la Federación.

Por último, aquellos representantes de las del Consejo de Administración que no hayan podido asistir a la reunión son informados sobre los temas tratados en ella. Según lo expresado por Juan Araujo, generalmente esa tarea se realiza a través del teléfono, vía e-mail o por medio del contacto personal. En este sentido, no existe ningún medio que funcione como canal de información y comunicación oficial por parte de la Federación hacia las cooperativas socias.

B) Comunicación con las Cooperativas Socias

En lo que respecta a las cooperativas socias, ya se ha dado cuenta de la ausencia de estrategias comunicacionales. En este plano, debemos recordar que existen instancias formales en las que las cooperativas pueden informarse de las acciones llevadas a cabo por FECOOTRA.

Como se mencionó anteriormente, están los libros que debe llevar la Federación y que son de libre consulta para las cooperativas, según lo establece la ley y el Estatuto. A su vez, este último es una herramienta normativa en la que se dan a conocer las ideas y la filosofía de FECOOTRA; en tal sentido debe ser conocido por las cooperativas constitutivas, puesto que a él se adhieren desde el momento en que se afilian.

Por otra parte, las Asambleas Ordinarias constituyen una instancia informativa, en las que se da cuenta sobre los ejercicios llevados adelante por la organización. Sin embargo, su carácter anual, y la inexistencia de otros mecanismos de comunicación de periodicidad intermedia -que vayan más allá

del contacto entre los representantes de FECOOTRA y los dirigentes de cada cooperativa-, producen una suerte de vacío temporal en el intercambio de contenidos y temáticas de interés. Las cooperativas socias son consideradas un público interno de la Federación. No obstante, debido a la carencia de un plan de comunicación dirigido hacia ellas, el lazo institucional queda sujeto a cuestiones de orden formal con los representantes de cada una de las cooperativas, sin conseguir la repercusión necesaria entre el grueso de los asociados. Al igual que en el punto anterior, las convocatorias a las diferentes actividades se realizan vía e-mail o través del contacto telefónico. Generalmente, Nélida López y Héctor Garay son los encargados de realizar los anuncios, pero también cuentan con la colaboración de Soledad Monticelli o Eugenia Inglesini, e incluso el mismo Juan Araujo.

El hecho de no contar con canales de comunicación formal para llegar al seno de las cooperativas relega el contacto con los integrantes de las mismas, a la vez que afecta la presencia institucional de la Federación entre los asociados. Por consiguiente, el punto de conexión entre FECOOTRA y la masa societaria queda (en la mayoría de los casos) reducido al vínculo que se mantiene con los diversos actores referentes de cada una de ellas. Con actores referentes se quiere indicar a aquellos socios de las cooperativas encargados de mantener el contacto con los miembros que trabajan diariamente dentro de la Federación (Héctor Garay, Juan Araujo y Nélida López).

Con la intención de contrarrestar tal situación, Juan Araujo señala: *"La idea por nuestra parte es ir rotando a la gente de las cooperativas que participa de las diferentes reuniones, lo que además habla de medios para fomentar la participación y que la gente sepa que pasa acá"*¹⁷.

En el mismo sentido, no debe olvidarse que los representantes de las cooperativas se encuentran sujetos a otras tareas, y la mayoría de ellas no cuenta con áreas de comunicación, lo que atenta contra el flujo de información proveniente desde, y hacia FECOOTRA.

¹⁷ Ver anexo del Bloque 2 -Entrevistas- **"Entrevista de Comunicación Institucional", (con Juan Araujo).**

C) Comunicación con el organismo de orden superior: COOPERAR

FECOOTRA, además de ser socia, posee representación institucional en el Consejo de Administración de la Confederación, ya que Héctor Garay ocupa el cargo de vocal titular y Nélide López el de vocal suplente (Ver en Anexo del Bloque 2 -COOPERAR-: "*Consejo de Administración*"). Como tales, asisten a todas las instancias formales de contacto y participación, siendo la mecánica la misma que para las cooperativas de segundo o primer grado. Se observa una vez más que los aspectos centrales de la Federación pasan por las figuras de su presidente y de su tesorera.

FECOOTRA (al igual que todas las federaciones socias) debe cumplir con las decisiones y directrices que se toman en el ámbito de discusión del órgano superior, de modo tal que pueda aplicar esas políticas a las cooperativas de primer orden asociadas a ella. También puede proponer iniciativas en pos del beneficio del movimiento cooperativo en su conjunto.

El contacto que FECOOTRA tiene con el resto de las que conforman COOPERAR se da solamente en los ámbitos formales que ofrece la Confederación.

Sin embargo, en el tema comunicacional, este caso es distinto a los dos anteriores, puesto que COOPERAR posee varios canales informativos, y recursos dirigidos a vincularse con sus asociadas. Si bien FECOOTRA participa de las instancias formales en las que puede tener acceso a la información, COOPERAR promueve otros sitios de contacto, que apuntan a promover la actividad del sector, y conecta a las federaciones con las acciones que lleva a cabo.

La Confederación cuenta con varios medios de comunicación. Por un lado, existe un sitio Web (www.cooperar.coop) y una publicación gráfica ("la gaceta de cooperar") de tirada bimestral. Ambas publicaciones son producto de decisiones que se tomaron por el Consejo de Administración, y se destacan por ser especializados en el tema cooperativo en general (no sólo sobre cuestiones relacionadas a la Confederación). La postura activa de la Confederación para mantener informadas a las federaciones es afirmada por Nélide López cuando señala: "*sí, tiene la revista, la página Web, mandan permanentemente circulares, se hacen encuentros permanentes regionales, reuniones, etc.*"¹⁸

¹⁸ Ver anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "*Entrevista a Nélide López II*".

2. COMUNICACIÓN EXTERNA

En lo que se refiere a la comunicación externa, debe decirse que FECOOTRA tampoco cuenta con un área u oficina específica que se dedique a manejar el tema en forma estratégica. Generalmente, este tipo de tarea es desarrollada por los diversos referentes que circulan por la Federación, según sea la cuestión y el tema a tratar. En los casos de incumbencia institucional, los responsables son los representantes del Consejo de Administración. Por ejemplo, en los contactos con los diferentes sectores y organismos del Estado a fin de lograr beneficios para el sector.

En este punto resurge la misma problemática planteada con anterioridad: los representantes que se encuentran con frecuencia en la sede de la organización son el presidente, la tesorera, el vicepresidente y Juan Araujo, lo que demanda un esfuerzo extra por parte de tales personas a la hora de atender adecuadamente aquellas cuestiones. En este sentido, Nélide López manifiesta: *"consideramos muy importante lo que es trabajar hacia afuera con distintas organizaciones, eso hace que sin tener un área de comunicación le tengamos que dedicar mucho tiempo"*¹⁹.

Desde la Federación se hace hincapié en el trabajo destinado a la relación institucional con diferentes ámbitos, sobre todo con los organismos estatales, tanto en el nivel municipal, provincial o nacional. Siempre se trata de crear vínculos que apunten al logro de beneficios para el sector. Sin embargo, la mayor parte de las veces, el contacto con estos públicos se produce a través de Héctor Garay y Nélide López, que acuden en nombre de FECOOTRA.

En tal sentido, una declaración de Nélide López resulta interesante para entender el modo en el que la Federación está pensando a la hora de hablar de comunicación con relación a organismos externos: *"nosotros, en eso de comunicación, es lo que llamamos hacer "incidencia política" o "lobby"*²⁰.

Como se mencionara en la introducción al presente objetivo de diagnóstico, los representantes de FECOOTRA otorgan gran importancia, y son concientes sobre el rol protagónico que debe tener el manejo de las

¹⁹ Ídem

²⁰ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- **"Entrevista a Nélide López I"**.

comunicaciones, tanto con las cooperativas como con los públicos externos. Sin embargo, carecen de recursos humanos para formar el área.

Por otra parte, ante la necesidad de tener presencia institucional, la Federación participa de diferentes ámbitos de encuentro. Juan Araujo comenta al respecto: *“Tratamos de unificarnos y multiplicarnos para estar en todos los foros que creemos que son importantes y ahí dejar sentada la idiosincrasia de la Federación”*²¹.

A pesar de ello, dicha presencia queda reducida nuevamente a la participación de sus principales representantes, careciendo absolutamente de un plan y herramientas de comunicación que apunten a la cobertura de dichos espacios de un modo organizado y estratégico.

En lo que respecta a los vínculos de comunicación con la prensa, la Federación mantiene una actitud reactiva, respondiendo a las solicitudes de información ocasionales que realizan los periodistas. Sus esporádicas apariciones en la prensa generalmente ocurren en medios gráficos locales (ciudad de La Plata), o en revistas especializadas sobre cooperativismo, como COOPERAR, Lazos Cooperativos y Mundo Cooperativo, entre otras. Asimismo, la Federación no sólo no se ha acercado a la prensa para informar sobre sus actividades, sino que tampoco ha emitido publicidad alguna en los medios, ni posee un espacio en las páginas doradas de la guía telefónica.

En cuanto a la atención telefónica, no cuenta con una persona encargada de la tarea, ni dispone de un conmutador, sino que la actividad recae aleatoriamente en aquellos que circulan por FECOOTRA.

Por otro lado, la Federación mantiene vínculos institucionales con la Universidad Nacional de La Plata a través de los alumnos de diferentes facultades que llegan para realizar prácticas o trabajos académicos. Los estudiantes de *“Tecnatura en Cooperativismo”* -perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas- son los que más asisten a consultar y a demandar información. Los alumnos que llegan a la institución son atendidos por el presidente, la tesorera, el vicepresidente o el encargado de la oficina de proyectos, sin mediar secretarios ni centro de información alguna: *“Es permanente la demanda que tenemos de los alumnos para hacer trabajos*

²¹ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- **“Entrevista de Comunicación Institucional”, (con Juan Araujo).**

*prácticos; en este sentido tendríamos que estar mucho más organizados*²², reflexiona Nélide López. A su vez, FECOOTRA ha sido invitada como institución a dar charlas sobre cooperativismo a diferentes cátedras y seminarios de la mencionada carrera, ocasiones en las cuales el presidente y el vicepresidente se han acercado a exponer y dar conferencias.

La Federación procura responder a la demanda referida, poniendo de manifiesto el carácter de apertura que posee organización. Sin embargo este mismo acercamiento académico representa una nueva dificultad que se suma a las anteriores: si habitualmente la poca cantidad de gente que circula por la Federación se encuentra sobrecargada de tareas, la solicitud requerida por los alumnos se convierte en una nueva actividad a cumplir.

Entre los elementos de comunicación externa utilizados por la Federación, el principal referente es un documento denominado "**Qué es FECOOTRA**" -si bien posee una gran cantidad de documentos institucionales-, el cual da cuenta de la historia, los valores y los principios organizacionales. Para poder obtenerlo, primero hay que establecer contacto con los representantes de la Federación. El otro elemento de uso importante es el de las tarjetas personales que poseen los representantes del consejo de administración y el encargado de la oficina de proyectos. (Ver identidad Visual).

Con respecto a los vínculos que la Federación mantiene con la comunidad, los mismos se orientan específicamente hacia aquellas cooperativas interesadas en asociarse o a grupos que desean conformar una cooperativa y buscan asesoramiento para hacerlo.

Por último, FECOOTRA mantiene relaciones con los organismos de promoción y control de la actividad cooperativa, tanto en el ámbito provincial, por medio del ex I.P.A.C., como a nivel nacional, a través del I.N.A.E.S. En estos casos resurge el mismo mecanismo que se establece con otro tipo de públicos, es decir, el contacto se realiza a través de sus principales referentes. Más allá del vínculo de carácter formal (presentación de libros anuales, balances, inscripciones, etc.) la conexión no es cotidiana, sino que se da cada vez que surgen acontecimientos específicos, como ser eventos organizados por uno u otros, políticas destinadas al sector, etc.

²² Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista a Nélide López II**".

A manera de síntesis, si bien FECOOTRA trata de abrirse y mostrar las actividades que desarrolla, no cuenta con medios de comunicación pensados y creados para tal fin. No existe folletería alguna, no hay publicaciones gráficas ni participación periódica en medios externos. Sin embargo, la organización manifiesta intenciones de implementar un sitio Web que sirva para suplir las demandas de comunicación externa, y además procure dar a conocer lo qué es y cómo funciona la institución. A la vez, se reconoce la importancia de poder contar con un sector dedicado específicamente a la tarea de comunicar, con una visión estratégica de dicha actividad.

No obstante, siguiendo la postura de Joan Cosa cuando afirma: *"toda acción, todo acto, significa y con ello comunica. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace"*²³, se considera que FECOOTRA, a lo largo de su existencia, ha actuado siempre en forma consecuente con aquellos objetivos que pregona. En tal sentido, su accionar ha dejado sentada la postura que tiene como organismo que apela a la representación de una idea particular del cooperativismo de trabajo. El mecanismo de plantear su política a través de un proceder como institución, caracterizado por el fragor de lucha en pos de crecimiento del sector, ha manifestado (y aun hoy manifiesta) la percepción de FECOOTRA ante el auge del movimiento.

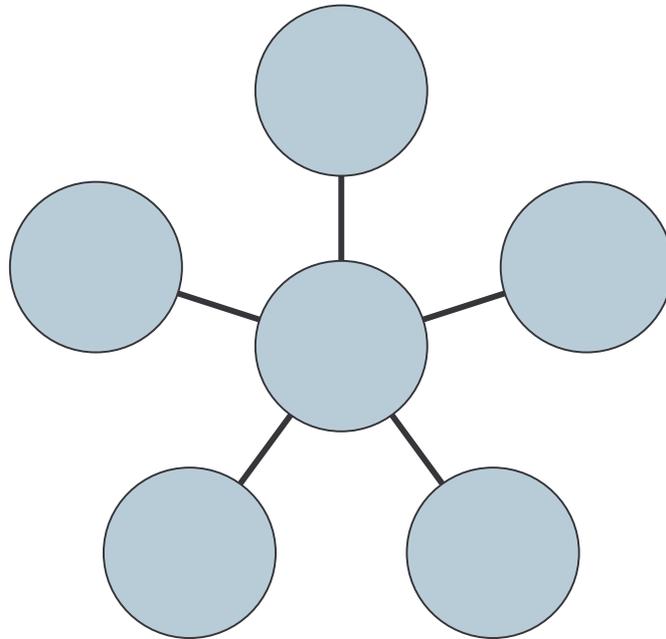
Objetivo Específico N° 4

"Reconocer e indagar a los públicos de la institución para establecer sus características principales e identificar la imagen de FECOOTRA."

En esta instancia del trabajo se procurará dar cuenta de las características principales de aquellos públicos que mantienen contacto con la organización.

²³ **Costa, Joan.** *"La comunicación en acción"*. ED. Paidós. Barcelona, Bs.As, México, 1999. *Capítulo 1 Pág. 23.*

Si bien hasta el momento se ha hecho referencia a la existencia de múltiples y potenciales contactos de FECOOTRA, el análisis se orientará hacia aquellos que, por su nivel de relación y de incidencia en la Federación, se consideran más relevantes. Los mismos se destacan en el siguiente gráfico:



Descripción de los públicos de FECOOTRA

1. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)



Es uno de los principales públicos a tener en cuenta tanto para comprender el universo en el que la Federación desarrolla sus gestiones institucionales, como para avanzar en el progreso de un estudio de imagen de FECOOTRA.

A) Breve historia del organismo

El INAES nació en el año 1973, en el marco de lo que fue la creación de la ley de cooperativas N° 20337. En aquel entonces llevaba el nombre de Instituto Nacional de Acción Cooperativa (I.N.A.C.), cuya función era la de administrar, controlar y promocionar la actividad de las cooperativas del país. Era un *"organismo descentralizado dependiente de la Secretaría de Minería e Industria del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, que tenía establecidas sus funciones y facultades en las Leyes N° 20.337 y 23.427, en lo que a educación y promoción de la actividad cooperativa respecta"*²⁴.

En el año 1984, bajo la órbita del INAC, se creó la Secretaría de Acción Cooperativa (S.A.C.), en el marco del artículo 111 de la ley de cooperativas que mantiene: *"El Instituto Nacional de Acción Cooperativa contará con un consejo consultivo honorario en el que estarán representados los ministerios y otros organismos oficiales que entiendan en las actividades que realicen las cooperativas, así como las organizaciones más representativas del movimiento cooperativo, de conformidad con la reglamentación respectiva"*²⁵. Dicha secretaría funcionó hasta mediados de 1990, respecto de lo cual puede decirse que, producto de una política de Estado, corrió con la misma suerte que el resto del cooperativismo del país durante la década de los noventa. (Ver Bloque 1).

El antiguo I.N.A.C. fue modificándose con el paso de los años; en 1996, a través del decreto N° 420/96 pasó a llamarse Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM) que suplantó y unificó al antiguo INAC y al organismo de promoción de organizaciones mutuales, Instituto Nacional de Acción Mutual (I.N.A.M.). (Ver anexos del Bloque 2 -Leyes- *"Decreto N° 420/96"*).

Finalmente, en el año 2000 se reemplazó al organismo mencionado anteriormente por medio del decreto N° 720, generándose así la conformación del actual INAES. (Ver anexos del Bloque 2 -Leyes- *"Creación del INAES Decreto N° 720"*).

²⁴ Ver anexos del Bloque 2 -Leyes- **"Decreto N° 420/96"**.

²⁵ Ver anexos del Bloque 2 -Leyes- **"RESOLUCION de creación del SAC"**.

B) El I.N.A.E.S. en la actualidad.

Este organismo es dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y ejerce las funciones que le competen al Estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual. En este sentido no sólo regula (por medio de la aplicación de la ley), sino que debe promover el ejercicio del cooperativismo (y mutualismo), por medio de gestión de políticas directas hacia el sector, de subsidios o de acciones concretas que aporten al crecimiento integral del movimiento en su conjunto.

El INAES tiene incidencia federal en materia cooperativa (y también en lo referente a la economía social) y mantiene contacto con los organismos provinciales abocados a esta misma tarea. También entabla puntos de encuentro con las organizaciones que no dependen directamente del Estado, pero que desarrollan su actividad dentro del mundo del cooperativismo. En este sentido, la Federación mantiene relación con el instituto, a fin de organizar actividades conjuntas que sirvan para la promoción del sector. En otras ocasiones es el INAES el que se acerca para ofrecer cursos de capacitación o para invitar a FECOOTRA a diversos congresos, eventos o encuentros.

Este tipo de coordinación muchas veces se establece en forma directa entre el INAES y FECOOTRA; mientras que en otras oportunidades se realizan utilizando como nexo a COOPERAR. Por caso, vale mencionar la proposición realizada por la Federación al INAES, para la realización de un congreso destinado a cooperativas de trabajo. Luego de arribar a un acuerdo, se depositó en manos de COOPERAR y del INAES la organización y la convocatoria, dadas sus mayores capacidades para hacerlo. Finalmente, el congreso se llevó a cabo entre el 29 de septiembre al 1 de octubre de 2006, en la ciudad de Chapadmalal, bajo la denominación **"Primer Encuentro Nacional de Cooperativas de Trabajo"**. El evento logró reunir a más de 3000 cooperativistas, pertenecientes a unas 1200 cooperativas de trabajo de todo el país y, si bien como organizadores figuraron COOPERAR, el INAES, el Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios de la Nación y el Ministerio de Trabajo de la Nación, debe ser considerado el crédito de la idea inicial a FECOOTRA. En tal sentido, el titular del INAES, DR. Patricio Juan Griffin, señalaba en una entrevista realizada: *"(...) fue el compañero Garay quien me*

*propuso personalmente organizar un encuentro de cooperativas a nivel regional y yo le dije por qué no redoblamos la apuesta y lo hacíamos, pero a nivel nacional; tan mal no nos salió...en definitiva este es el resultado de un trabajo en conjunto con muchas federaciones y particularmente con el compañero Garay*²⁶.

Desde hace alrededor de tres años, el INAES está tratando de llevar a cabo una política activa hacia el sector cooperativo y con ese mismo fin está cumplimentando una etapa de reestructuración. Al respecto, Patricio Griffin refiere: "(...) *El objetivo primordial era realizar un trabajo hacia adentro del organismo, ya que hubo una serie de situaciones conflictivas que dejaron al INAES con cierta incapacidad operativa. (...) Buscamos redefinir objetivos estratégicos en relación con el movimiento: este gobierno lleva adelante una decidida apuesta por las cooperativas de trabajo, que han duplicado las demandas de servicios del organismo. Tenemos que estudiar con mucho cuidado cómo asistir al nuevo fenómeno y, por otro lado, analizar cuáles son los requerimientos para producir los servicios esperados. (...)*"²⁷.

Desde la Federación, Nélide López manifestaba en una entrevista: "*el INAES es un organismo burocrático con muchas deformaciones porque hace muchos años que está, sin embargo creo que hay una decisión política de recuperarlo (creo yo), aunque no sea una tarea sencilla*"²⁸.

2. Área de Cooperativas del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires (Ex Instituto Provincial de Acción Cooperativa I.P.A.C.)

El caso del ex Instituto Provincial de Acción Cooperativa es particular. Cabe recordar que FECOOTRA tuvo un rol activo en la creación de este instituto como órgano independiente para la aplicación en materia cooperativa en el año 1992, siendo antes un área del Ministerio de Acción Social de la Provincia de Buenos Aires. (Objetivo específico 1: "Primeras acciones").

Una vez establecida su existencia, el organismo comenzó a funcionar en las instalaciones ubicadas en calle 51 N° 735 entre 9 y 10 de la ciudad de La

²⁶ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas: "*Entrevista a Patricio Griffin*".

²⁷ Revista *La Gaceta de COOPERAR*. Año 1, N° 1, Abril / mayo 2005. Edición. Página 4.

²⁸ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "*Entrevista a Nélide López II*".

Plata. Como órgano provincial competente se encargaba de aplicar las normativas, de regular, fiscalizar, promocionar y fomentar la actividad cooperativa dentro del marco de la provincia de Buenos Aires. Siempre ha mantenido, y aun hoy mantiene estrechos lazos con FECOOTRA, trabajando en forma conjunta por el bien del cooperativismo de trabajo.

Sin embargo, el antiguo IPAC sufrió severas modificaciones en cuanto a su estructura y a su capacidad de gestión de políticas. Bajo la gobernación de Carlos Rukauf el instituto pierde su autarquía, y con ella la capacidad de acción (política que es mantenida por el gobernador, Felipe Solá), al dejar de manejar autónomamente recursos económicos destinados al sector cooperativo. Desde entonces, pasó a ser nuevamente un área, esta vez bajo la órbita del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. (Ver anexo del Bloque 2-Leyes: "*Ley N° 12889. Supresión del IPAC*").

Desde entonces el instituto realiza tareas relacionadas a la inscripción de nuevas cooperativas; promoción y asesoramiento a aquellos que pretenden emprender un proyecto productivo bajo esta figura legal. Actualmente ha tomado mayor relevancia su participación, puesto que existe un convenio entre el Ministerio de Producción de la provincia de Buenos Aires y el banco **Credicoop Cooperativo limitado** para lanzar una línea de crédito blando que sirva de apoyo económico a nuevos emprendimientos.

Sin embargo su accionar es de carácter "reactivo", reduciéndose a la atención de solicitudes concretas. Ante la falta de recursos sólo puede poner su atención en un número limitado de demandas, y aunque ofrece talleres y cursos de educación destinados a diferentes grupos relacionados con el cooperativismo (Agentes municipales, promotores locales, empresas cooperativas, grupos pre-cooperativos, a consejeros, síndicos y asociados de las cooperativas, etc.), lo cierto es que quedan "espacios en blanco" dentro de la provincia de Buenos Aires que debieran tener mayor presencia y asistencia por parte de esta área del Ministerio de Producción.

Con relación a esta postura -contrapuesta a lo que sucedió con la reestructuración en el INAES- el vicepresidente de FECOOTRA, Marcos Silveira, manifestaba: "*(...) qué significa la autarquía. Significa un presupuesto propio, una independencia de gestión política del instituto, donde se puedan generar las políticas de promoción y de distribución de ese recurso que es la gestión del*

cooperativismo. Hoy lo mandan a una dirección de cooperativas del Ministerio de Producción, donde la única función que el gobierno pretende que cumpla es de fiscalización; y tampoco la hace, porque se retacean los recursos. Hoy por hoy, la palabra Acción le sobra al IPAC²⁹.

En el mismo sentido y tenor que las declaraciones del vicepresidente de FECOOTRA con respecto a la situación del ex IPAC, en la revista digital "**Prensa Cooperativa**", puede leerse un artículo de Roberto Molina publicado en septiembre de 2006 donde el autor manifiesta: "*Parece increíble que la provincia Argentina que mayor cantidad de cooperativas tiene asentadas en su territorio, tenga un organismo de control desjerarquizado totalmente y que funciona simplemente como una oficina de coordinación*"³⁰.

3. Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR)



Cooperar es el organismo de orden superior (tercer grado) en el que se encuentra nucleada la Federación. Su sede se encuentra ubicada en la calle Maipú Nº 267 (Piso 18) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta confederación fue fundada el 5 de diciembre de 1962 y su incidencia es de carácter nacional.

Dentro de sus actividades, COOPERAR apunta a:

²⁹ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista realizada a Héctor Garay y Marcos Silveira**"; Presidente y Vice-presidente respectivamente de FECOOTRA. (Mayo de 2006).

³⁰ Fuente: Sitio Web de COOPERAR: www.prensacooperativa.coop.

- *Representación y defensa integral del movimiento cooperativo argentino.*
- *Promoción y defensa de los valores y principios de la cooperación.*
- *Contribución al progreso de la legislación cooperativa.*
- *Fomento de la enseñanza del cooperativismo en los ciclos primarios, secundarios, especiales y universitarios.*
- *Investigación y difusión de los métodos y prácticas útiles a la organización y desenvolvimiento de las cooperativas.*
- *Edición de libros, revistas, periódicos y utilización de todos los medios técnicos adecuados para difundir el cooperativismo, tales como radio, televisión, video, redes informáticas, etc.*
- *Estímulos para la integración y el fortalecimiento de las empresas cooperativas.*
- *Representación del cooperativismo urbano ante los poderes públicos, sectores políticos y gremiales e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.*³¹

Considerando la primera aproximación a COOPERAR en el objetivo 3 del presente bloque del trabajo, cabe recordar que FECOOTRA, a través de su presidente, Héctor Garay, posee participación como vocal titular en el consejo de administración de COOPERAR (Ver en Anexo del Bloque 2 –COOPERAR–: “Consejo de Administración”). También se ha mencionado que una de las primeras acciones que realizó la Federación como tal, fue la de sumarse a las líneas de la Confederación, en el año 1989. Actualmente, la organización cuenta con treinta y dos federaciones asociadas, pertenecientes a diferentes ramos (Ver Anexo del Bloque 2- Cooperar: “Federaciones socias”). “COOPERAR está integrada por federaciones de cooperativas de distintos sectores de actividad de todo el país: electricidad urbana y rural, telecomunicaciones, agua potable, trabajo, vivienda, administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, consumo, farmacia, salud, seguros, servicios financieros, servicios sociales, saneamiento y otros servicios”³².

³¹ Fuente: Sitio Web de COOPERAR, www.cooperar.coop

³² Ídem.

Asimismo, COOPERAR promueve la realización de múltiples acciones que apuntan a la unión del movimiento cooperativo. En este camino es que se desarrollan y promueven congresos entre las federaciones y cooperativas socias, que tratan sobre diversas temáticas de incumbencia para el sector. En muchas ocasiones, estas actividades son propuestas por alguna federación socia y organizadas por la Confederación, dada su mayor capacidad de representación y de promoción.

4. Comunidad Universitaria



La comunidad universitaria a la que se hace referencia está compuesta, básicamente por dos sectores. Por una parte, se encuentran los alumnos de diversas facultades de la U.N.L.P que se acercan a la Federación a realizar trabajos para las cátedras. Como ya se ha mencionado en el objetivo 3 del presente cuerpo de la Tesis, en su mayoría, provienen de la carrera "Tecnatura en Cooperativas", perteneciente a la facultad de Ciencias Económicas. Sin embargo, también se acercan estudiantes de otras carreras, como por ejemplo Trabajo Social o Comunicación Social.

FECOOTRA siempre ha dispuesto de buena voluntad y predisposición para que los académicos realicen sus prácticas dentro del ámbito de la Federación y, aunque no cuente con los recursos humanos ni los medios de comunicación apropiados, siempre ha desdoblado esfuerzos en pos de cumplir con las peticiones requeridas.

El segundo sector en cuestión está compuesto por el área de investigación que posee la carrera "Tecnatura en Cooperativas", conformada por catedráticos de la misma, y que funciona bajo la denominación de "*Instituto de Estudios Cooperativos*", en el quinto piso de la facultad de Ciencias Económicas. En tal sentido, FECOOTRA toma un rol colaborador, puesto que responde (en la

medida de lo posible) ante los requerimientos de otorgar charlas en diferentes clases.

5. Cooperativas Socias

Por último, debe destacarse como público de FECOOTRA a las cooperativas que son sus socias, que al constituirse como parte de la Federación, serán consideradas como público interno.

Como ya se ha mencionado, no todas poseen representación dentro del Consejo de Administración y no todas tienen el mismo nivel de participación dentro de las actividades de la institución, ya sea por cuestiones de ubicación geográfica, de capital o estrictamente laborales puesto que, muchas encuentran abocados sus recursos a los tiempos que demanda la producción. A su vez, en la mayoría de los casos, los miembros de las diferentes cooperativas no conocen a los integrantes de las restantes. No obstante, cabe mencionar que las veintitrés cooperativas socias de la Federación son organizaciones independientes; cada una representa a una empresa particular, que posee un modo de producción, un pasado y una historia propios.

Dichas asociaciones provienen de procesos diferentes. Algunas cuentan con más de cincuenta años de existencia, mientras que otras apenas llegan a los cinco años. Algunas se crearon como cooperativas antes de integrarse a FECOOTRA (de hecho, antes de que FECOOTRA existiera), mientras que en otros casos, la Federación aportó y colaboró con los trabajadores durante el proceso de formación de la cooperativa. Tales particularidades dejan ver la disposición de un grupo heterogéneo, en cuanto al contexto de creación y las ramas productivas a las que pertenecen cada una de las cooperativas, situación que se deberá tener en consideración a la hora de pensar en estrategias de cohesión.

Si bien la mayoría de las experiencias provienen de un proceso de fábricas recuperadas, la época de su nacimiento marca de un modo singular a cada una de ellas. Las más jóvenes son producto de la última crisis económico financiera que sufrió el país en 2001 (y en la década previa), que provocó la quiebra y el cierre de muchas plantas productivas. (VER BLOQUE 1). Otras, las más antiguas,

también poseen historias relacionadas con el cierre de fábricas, pero en el marco de otro contexto de país. Con el paso de los años, aquellas se fueron formando como cooperativas genuinas, puesto que los trabajadores debían cambiar toda una cultura de trabajo basada en la lógica patronal. Esta es problemática que deben atravesar actualmente muchas de las que son de creación reciente, ya que resulta difícil desarraigar la concepción de que se “trabaja para el jefe”.

En este nuevo proceso, FECOOTRA debe acompañarlas continuamente para que los asociados (los dueños de la fuente laboral) puedan dar ese salto y concebir a la empresa como algo propio.

Más allá de esta heterogeneidad, en cuanto a su conformación y desarrollo, es importante remarcar que las cooperativas socias de FECOOTRA poseen elementos en común, que las hacen tener puntos de encuentro entre ellas y las reúne bajo una misma lógica:

- El pago de la planta productiva.
- Independencia y autonomía como organización.
- Reconocimiento de la capacitación de la masa societaria como base de progreso colectivo.
- Consideración del cooperativismo de trabajo como modo genuino de organización laboral, que va más allá de una simple herramienta circunstancial de salida a la crisis.

En tal sentido, no es casual que las cooperativas socias de FECOOTRA conlleven características identitarias que la Federación desea transmitir a partir de sus principios y valores. Esto refuerza la imagen pretendida por institución (con respecto a su intención de que las cooperativas que aspiren sumarse a su proyecto compartan el modo de ver y comprender la esencia del cooperativismo de trabajo).

Por último, cabe destacar la presencia de FERROGRAF, socia fundadora de FECOOTRA, que fue el producto de la creación basada en la convicción absoluta de que el cooperativismo era el modo genuino de encarar un proyecto productivo. Ese mismo espíritu es el que la Federación intenta trasladar a los socios de las cooperativas socias.

No debemos perder de vista que muchas de las cooperativas actuales provienen de complejos procesos de cambio, dentro de los cuales los

trabajadores han optado por reconfigurar su realidad. La situación puede ser comparada con el supuesto que plantea Daniel Prieto Castillo, al referirse a los *grupos fundadores*. El autor afirma: "*La inmensa mayoría ha ido surgiendo de necesidades sentidas, de grupos que se han entregado a una tarea, de situaciones que han invitado a un conjunto de seres a llevar adelante un proyecto, algún tipo de transformación social*"³³.

Imagen de FECOOTRA

A la hora de hacer el relevamiento de la imagen que posee FECOOTRA entre sus diversos públicos, la investigación procuró abordar a los principales referentes de cada uno de ellos, a fin de reconocer la percepción que circulaba en torno a la Federación.

Todos presentan un común denominador hacia la organización, basado en el reconocimiento a la labor institucional forjada a lo largo de los años, y caracterizada por un modo de entender al cooperativismo de trabajo. A lo anterior se suma el crédito que le otorgan a la experiencia en materia cooperativa por parte de los dirigentes que llevan la representación de FECOOTRA.

Como se mencionó anteriormente, si bien los públicos de la Federación varían, todos señalan que la misma cuenta con buena imagen. Al ser consultados, los integrantes de diversas cooperativas socias muestran sesgos de agradecimiento al accionar que tuvo la Federación durante la etapa de formación o consolidación, al igual de la que mantiene actualmente en términos de representación, gestión de políticas y beneficios particulares, tales como subsidios y procesos legales, entre otros. Con respecto a los servicios que la Federación presta actualmente -y los que debería prestar-, los socios no resultaron demandantes, sino que mostraron satisfacción y agradecimiento por la ayuda que la institución les ha brindado hasta el momento. Si bien reconocen que FECOOTRA, como órgano de segundo grado, puede llegar a ofrecer servicios directos a las cooperativas, no los reclaman, puesto que también reconocen los esfuerzos que realiza en otros campos para conseguir beneficios; además,

³³ Prieto Castillo, Daniel. "Diagnóstico de Comunicación". CIESPAL. Quito. 1990. Capítulo IV: Diagnóstico de instituciones" pagina 239.

consideran que las cooperativas deberían aportar un apoyo mayor a la Federación, ya sea económicamente o con recursos humanos que participen activamente en el espacio de FECOOTRA. En tal sentido, Roberto González, consejero de la cooperativa "11 de Noviembre Ltda." de San Antonio de Areco, manifestó: "(...) *mucho más no les podemos pedir; es más, creo que nosotros desde las cooperativas deberíamos ocuparnos más de la Federación, acercarnos y tratar de dar una mano*"³⁴.

En cuanto al INAES, cabe señalar que la Federación cuenta con el apoyo de la actual dirigencia. En una entrevista realizada a Patricio Griffin, presidente del Instituto, se refirió a la Federación con las siguientes palabras: "*Pienso que FECOOTRA es una de las federaciones que viene trabajando hace rato por el sector, y que está logrando consolidarse como Federación. A pesar de ser, dentro de todo joven, está integrada por gente que tiene mucha experiencia dentro del cooperativismo de trabajo*"³⁵.

Por otra parte, en el acto de apertura del Primer Encuentro Nacional de Cooperativas de Trabajo, Juan Carlos Fissore, presidente de COOPERAR, expresó: "*FECOOTRA representó una bocanada de oxígeno para COOPERAR*" con relación a la asociación de la Federación al órgano superior.

En cuanto a la comunidad educativa, debe decirse que la Federación también cuenta con una imagen positiva, sostenida fundamentalmente por medio de las demandas atendidas por parte de FECOOTRA ante los pedidos de los alumnos para realizar investigaciones que la toman como ejemplo. Hay que tener en cuenta que a partir de la última crisis económico financiera, política y social que sufrió el país en el año 2001, han resurgido con fuerza las organizaciones de carácter autogestionario y reivindicatorias del papel protagónico del trabajador. La mayoría de las cooperativas que pertenecen a FECOOTRA no sólo han logrado reinsertarse exitosamente en el sistema productivo, sino que se han convertido en verdaderos referentes en materia de autogestión de empresa. En tal sentido, en tiempos en los que existe un estudio mayor de este tipo de experiencias por parte de los alumnos de diversas facultades, no es un dato menor que tanto las cooperativas socias de FECOOTRA (como la misma Federación) se hayan transformado en un objeto de estudio de

³⁴ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevistas en las cooperativas: 11 de noviembre**".

³⁵ Anexo del Bloque 2 -Entrevistas- "**Entrevista a Patricio Griffin**".

la comunidad universitaria. Por otro lado, la imagen positiva se refuerza si se tiene en consideración que los representantes de la Federación son invitados por diversas cátedras para dar charlas acerca de la temática cooperativa.

Análisis de la Semiosis Institucional: aspectos negativos y positivos

En esta instancia resulta necesario realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos que surgen a partir del estudio llevado a cabo sobre la organización seleccionada. Dicha tarea permite pasar en limpio aquellas cuestiones observadas durante el proceso de investigación; retomando las cuatro categorías que Norberto Cháves incluye dentro del concepto de Semiosis Institucional. A lo largo del trabajo fueron apareciendo diversas cuestiones que se hallan íntimamente entrelazadas, de modo tal que la tarea de considerarlas por separado se hace bastante compleja.

"Las carencias pueden diagnosticarse puntualmente y para cada sector social o sujeto, pero hay otras situaciones en que el diagnóstico debe develar dónde, esta relación, no es necesariamente lineal. (...) Allí, las carencias en las potencialidades de desarrollo se expresan a través de largas cadenas causales generando alteraciones en el orden social y costos en el mismo"³⁶.

Dentro de los **puntos débiles** observados a lo largo de la realización del diagnóstico, se encuentra la escasa participación que tienen los socios de las cooperativas pertenecientes a FECOOTRA dentro del marco cotidiano y de las actividades que realiza la Federación. Actualmente, sólo concurren a las reuniones (de carácter obligatorio) aquellos representantes de las cooperativas que se encuentran dentro del Consejo de Administración. Con relación a tal problemática, cabe mencionar que en ocasión de los festejos por el decimoctavo aniversario de FECOOTRA que tuvo lugar en la sala de conferencias de la sede de la organización, si bien todas las cooperativas socias enviaron sus saludos vía

³⁶ Forni, Floreal. *"Formulación y evaluación de proyectos de acción social"*. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires, 1988.

telefónica o por correo electrónico, no se contó con la asistencia de más de 25 personas, pertenecientes a las cooperativas de la región.

Puede decirse que las causas de esta falta de participación están sujetas a múltiples variantes. Al tener poco tiempo de conformación, muchos socios trabajan bajo una "cultura patronal", y no han logrado construir el cambio hacia una "cultura cooperativa" genuina, que les permita darse la posibilidad de participación en ámbitos "extralaborales". En este sentido, la Federación debe tomar un rol activo y protagónico para lograr el paso de una a la otra.

Según se pudo detectar, esta problemática genera un círculo vicioso que encuentra su paso siguiente en la poca incumbencia de la masa societaria perteneciente a las cooperativas en los asuntos de la Federación. Ello provoca una doble delegación de tareas con relación a FECOOTRA, a saber: a) Los socios de las cooperativas, abocados a la tarea productiva, y que aun no se han apropiado de una "cultura cooperativista", relegan el contacto con la Federación sobre aquellos referentes o representantes del Consejo de Administración que se encargan de asistir a las reuniones, a las Asambleas, o a diversos encuentros organizados eventualmente. b) Aquellos representantes que acuden a dichas reuniones también encomiendan mucho poder y capacidad de decisión sobre las figuras del presidente y la tesorera de la Federación.

Este segundo tipo de delegación se produce debido a que los dirigentes de cada cooperativa se encuentran abocados a cumplir sus funciones y suplir las problemáticas dentro de sus propias empresas, ligadas a causas estructurales, de índole económica y de mercado, que son comunes a la industria en general.

Asimismo, la mayoría de las tareas y asuntos cotidianos de la Federación son depositados en Héctor Garay y Nélica López. Una posible explicación se da en el hecho de que ellos se constituyeron en los primeros referentes y puntos de contacto de la mayoría de las cooperativas al momento de asociarse a la Federación. Además, se encuentran en el rango de "socios fundadores". En tal sentido, estas dos personas gozan de una buena imagen por contar con una vasta trayectoria en la materia, que los avala en los cargos que ocupan.

La doble delegación referida, sumada a la constante presencia de dichos referentes en la Federación, se convierte en una nueva situación conflictiva que se manifiesta en la sobrecarga de actividades sobre aquellas personas. La consecuencia directa resulta notoria, puesto muchas de las labores que tendría

que llevar a cabo FECOOTRA no se cumplen, tanto en el orden administrativo, como en aquel relacionado a los servicios que debe prestar a las cooperativas.

Por otra parte, debido a que el contacto con los diferentes públicos (internos y externos), se realiza desde hace años a través de los mismos representantes, se produce una asociación directa entre la figura de estos últimos y la Federación (sumado a la falta de una estrategia de comunicación global que apunte a resaltar a FECOOTRA más allá de sus referentes más reconocidos).

La masa societaria, al no participar activamente en el espacio de la Federación, comienza a perder sentido de pertenencia sobre la misma, lo que genera un problema de carácter recíproco: si uno no se siente parte de un proyecto, no participa de él; y si uno no participa de un proyecto, difícilmente se sienta que pertenece al mismo. Si los socios de las cooperativas no se apropian y contribuyen en el espacio que representa FECOOTRA, no lograrán ejercer en ese sitio un rol protagónico. Recordemos que la Federación es la conjunción de los asociados de las cooperativas nucleadas en ella, y si los mismos no ocupan ese lugar, difícilmente pueda existir un cambio generacional dentro de la organización.

Otra problemática que se ha detectado dentro la Federación, consecuencia de la falta de participación de los socios, es la escasez de servicios concretos hacia las cooperativas y la falta de actividades conjuntas entre cooperativas socias, lo cual afecta directamente a uno de los objetivos que FECOOTRA apunta dentro de sus principios y valores: "la integración cooperativa". Este círculo de causalidades se manifiesta del siguiente modo: los socios no participan de los espacios de FECOOTRA, lo que produce un "vaciamiento institucional", que conduce a la sobrecarga de actividades en los representantes y la gente que trabaja en la Federación; consecuentemente, se origina la falta de recursos y capacidad humana necesaria para ofrecer servicios en las cooperativas.

También se detectó una grave problemática en torno a la temática de la comunicación. La falta total y absoluta de un plan o estrategia de comunicación, tanto interna como externa, que se manifiesta en la inexistencia de un área o un responsable dedicado al manejo, control, administración y gestión de este recurso troncal dentro de toda organización. En tal sentido, la dirección de la

comunicación se transforma en una nueva recarga de actividades a la gente que circula por la Federación.

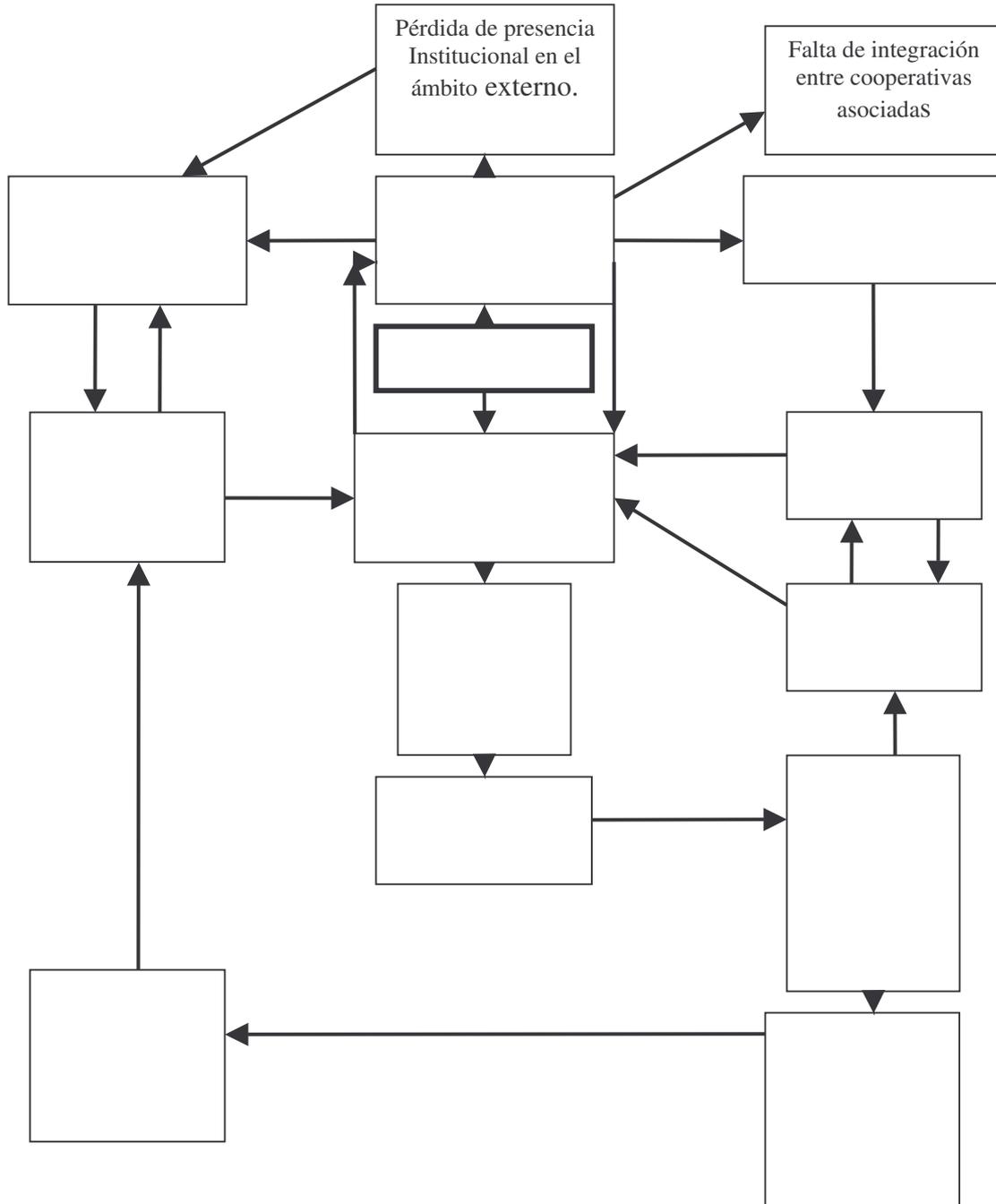
Por un lado, al no existir vías de comunicación, que vayan más allá de instancias formales, se pierde la presencia institucional de FECOOTRA en el seno de las cooperativas y, por ende, entre la masa societaria. Si bien tales falencias ya se han abordado en el análisis del Objetivo 3 del presente bloque, cabe destacar aquí que esta conducta profundiza la falta del sentido de pertenencia por parte de los socios de las cooperativas hacia FECOOTRA. A esto se agrega la ya mencionada asociación de la imagen de la Federación a sus máximos representantes, dada la prevalencia del vínculo institucional por medio de estos actores.

A su vez, las mismas problemáticas se hallan relacionadas a la ausencia de un plan de comunicación por parte de la Federación. Si bien es ampliamente reconocida por los públicos institucionales vinculados al sector cooperativo, gracias a su trayectoria y a sus acciones dentro de la materia; no posee una estrategia que apunte a consolidar su imagen, a ampliar sus horizontes y tener mayor presencia con sus valores dentro del movimiento.

Por otro lado, los requerimientos procedentes de diferentes públicos (solicitud de datos, información, entre otros) representan una nueva tarea a cumplir para los representantes de la Federación. Vale mencionar el caso de los alumnos universitarios, ya que al no existir material alguno que les brinde la información requerida, deben ser atendidos personalmente, lo que deriva en la quita de tiempo para otras actividades. En este caso, la falta de acción en el aspecto comunicacional es consecuencia de la ausencia de recursos humanos que se ocupen de la tarea. Nuevamente la multiplicidad de causas y consecuencias convergen unas en otra, de modos simultáneos, tejiendo una intrincada red de relaciones.

A continuación, se presenta un esquema que resume lo explicado anteriormente:

“Trayectos causales”



Con respecto a los **aspectos favorables** que giran en torno a FECOOTRA, hay que destacar la trayectoria que la institución tiene como organización dedicada a representar al cooperativismo de trabajo en nuestro país, puesto que se ha mantenido vigente en la defensa del sector por más de dieciocho años. A su vez, no es un dato menor que haya sido el primer órgano federativo abocado a las cooperativas de trabajo dentro de la provincia de Buenos Aires.

Por otro lado, debe resaltarse la enorme experiencia en materia cooperativa, y la defensa de las ventajas que otorga el sistema, por parte de los dirigentes de la Federación. Los mismos provienen de cooperativas con larga trayectoria y con muchos años de existencia (CITA, 54 años; FERROGRAF, 29 años, entre otras), muchas de las cuales han sobrevivido a los procesos abordados en el primer bloque del trabajo de Tesis.

El punto anterior se hace manifiesto cuando se analizan las actividades que han llevado a cabo los integrantes de la Federación a través de los años en pos del cooperativismo de trabajo, que le otorgan: a) contenido, b) filosofía y c) credibilidad a la institución. Un *contenido* cargado de sentido de protección y de lucha de los trabajadores, manifestado en múltiples acciones realizadas (y en tantas otras que se gestionaron y no se concretaron) para obtener ventajas para el sector. Una *filosofía* que apunta a un modo peculiar de concebir al cooperativismo de trabajo y de llevar a cabo su conservación, enmarcado en los inicios mismos de la Federación y reafirmada en el estatuto social y la declaración de valores y principios de FECOOTRA, y ejecutada en el accionar que ha mantenido durante tantos años de existencia. Una *credibilidad* encausada en la coherencia entre lo dicho y lo hecho, entre lo pensado y lo manifestado, y que reposa sobre las bases de las acciones y los logros.

Precisamente estos pilares son los que hacen que FECOOTRA (y también sus representantes) posea muy buena imagen dentro del mundo cooperativo. La Federación es reconocida por los principales institutos y organismos del Estado en la materia (INAES, IPAC); constituye un referente para los sectores que se vinculan con el cooperativismo de trabajo, con el ámbito de la Universidad Nacional de La Plata -especialmente en la carrera de Tecnicatura en Cooperativas-, dentro de los diferentes poderes del Estado nacional, provincial y municipal, como así también dentro de los órganos superiores (confederaciones).

En el mismo sentido, un dato positivo a tener en cuenta es que FECOOTRA representa una guía para aquellas cooperativas en vías de conformación que se acercan a ella para encontrar asesoramiento o apoyo. Tal circunstancia es altamente valorable si se tiene en consideración el contexto actual, donde el cooperativismo de trabajo se ha convertido en una salida ante la desactivación de muchos trabajadores y sistemas productivos.

Otro atributo favorable está dado por el sostén de las veintitrés cooperativas socias, que a pesar de no tener una basta participación dentro de FECOOTRA, la han elegido como organización tutora dentro del sistema. También, deben apreciarse las gestiones efectuadas para el logro del edificio propio donde funciona su sede.

Sin embargo, emergen como principales puntos positivos observados aquellos que están basados en: **el reconocimiento de las falencias y el sentido de cambio.**

A lo largo del diagnóstico de comunicación, se han encontrado múltiples falencias dentro del seno de la Federación, las cuales al ser manifestadas ante la dirigencia de FECOOTRA, ésta, en lugar de negarlas, ocultarlas o minimizarlas, declaró su acuerdo sobre tales puntos.

En cierto sentido, muchas de estas cuestiones eran conocidas por ellos, otras se fueron vislumbrando en la medida que las consultas conducían a respuestas inciertas o a reflexiones reveladoras. Tal fue el caso de asuntos ligadas a la comunicación con las cooperativas o a la falta de servicios hacia las mismas.

En tal sentido, el reconocimiento de aquellos puntos conflictivos o débiles es una actitud que merece ser destacada, puesto que no puede existir cambio posible si no es a través de la aceptación de aquellos aspectos a suplir. Los primeros indicios que marcaron la tendencia hacia la renovación se encuentran manifiestos en una de las acciones que FECOOTRA emprendió en el año 2005, con la inclusión de Juan Araujo bajo la figura de encargado de la Oficina de Proyectos. Desde este espacio se pretende dar contenido a la Federación, y desde allí se emprende una serie de acciones que apuntan a corregir algunas de las falencias que se remarcaban anteriormente.

Por último, al plantear la problemática que gira en torno al rol estratégico que debe cumplir la comunicación, si bien no se la define desde los documentos

institucionales, se observa como rasgo positivo la concepción que los representantes de la Federación tienen acerca del papel que cumple este elemento en el seno de las organizaciones. En este sentido, conciben a la comunicación más allá de un acto de transmisión de información, atribuyéndole la capacidad de generar sentidos desde las prácticas.

El aspecto comunicacional y sus tendencias

De seguir con una postura pasiva o con una modalidad informal en el tratamiento de la comunicación institucional, sin contar con una gestión dedicada a dicha temática dentro de la Federación, tal recurso estratégico se desempeñará (consciente o inconscientemente) de una forma discontinua y atomizada. Es decir que si permanece relegada a un segundo plano, no logrará convertirse en una política rectora que guíe y otorgue sentido a las actividades y al ser institucional de FECOOTRA.

Por otro lado, si la Federación no incursiona rápidamente en una estrategia de comunicación dirigida hacia las cooperativas y sus asociados, se profundizará la escasa presencia institucional dentro de ellas, repercutiendo en la falta de sentido de pertenencia y participación por parte de la masa societaria en el proyecto FECOOTRA. La tendencia en tal sentido derivará (a futuro) en grandes dificultades a la hora de transmitir el proyecto colectivo, o de plantear la formación de cuadros de asociados que vayan ocupando el espacio y las acciones de la Federación, obstaculizando toda posibilidad de recambio generacional.

Por otra parte, la escasa presencia institucional de FECOOTRA en el seno de las cooperativas beneficiarias -que permitiría dar cuenta el modo en que concibe al cooperativismo de trabajo-, a través de canales explícitos de comunicación, o actividades que apunten a que los socios logren visualizar la filosofía que la Federación posee sobre la materia, repercutirá negativamente en el proceso de transformación cooperativa que viven muchos de los asociados. En tal sentido, si FECOOTRA no toma una postura protagónica, no logrará transferirle la importancia que existe en el pasaje de una cultura de trabajo, bajo dependencia patronal, a una cultura de trabajo cooperativo. Como se observa, esta tendencia conlleva dos problemáticas asociadas: si no se logra dar

el salto cualitativo, difícilmente los trabajadores logren apropiarse de un proceso autónomo y un proyecto conjunto. Ante la falta de este cambio formativo dentro de cada cooperativa, el anhelo de una participación activa en el seno de la Federación resulta cada vez más difícil de visualizar.

Desde el plano de comunicación externa, si no se toma una postura activa que apunte a resaltar la figura de FECOOTRA como institución abocada a la representación federativa de cooperativas de trabajo, que trascienda a los actuales dirigentes, difícilmente se logre disociarla de las figuras de Héctor Garay y Nélica López. Estos, además de ser socios fundadores (ante la ausencia de colaboradores provenientes de las cooperativas) llevan a cabo la gran parte de los asuntos institucionales de la Federación, lo que provoca que se profundice la tendencia.

Si bien desde la dirigencia de FECOOTRA este último problema es percibido como tal, aún no se ha trabajado desde la comunicación para cambiar la percepción de los públicos externos.

Por otra parte, si FECOOTRA no comunica sus atributos como institución consolidada, es probable que sus públicos perciban un grado de informalidad elevado que termine atentando contra la imagen de la misma.

Líneas de Acción

A partir de los puntos preponderantes manifestados en el diagnóstico, se considera imperioso trabajar desde un plano estratégico de la comunicación, en pos de revertir aquellas situaciones problemáticas, cuyas tendencias no resultan favorables al desarrollo y objetivos de la Federación, de modo que los nudos críticos puedan ser resueltos. En el mismo sentido, aprovechar y potenciar los elementos que surgieron como un atributo positivo dentro del espacio de FECOOTRA.

Las líneas de acción del presente trabajo apuntan a la construcción de un plan integral de comunicación destinado a mejorar la presencia institucional de FECOOTRA y el vínculo con sus diferentes públicos. En tal sentido, las mismas son las siguientes:

1. Contribuir en el fortalecimiento de FECOOTRA, apuntando a adquirir mayores niveles de llegada y de incidencia al seno de cada cooperativa, de modo tal que permita hacer comunicable el proyecto institucional a la totalidad de los socios.
2. Trabajar, desde FECOOTRA, los planos filosóficos y de valoraciones con el objetivo de generar la transición hacia la cultura de trabajo bajo la lógica cooperativa, dentro de la masa societaria.
3. Lograr diferentes mecanismos de participación interna que permitan afianzar los lazos de pertenencia a FECOOTRA por parte de los miembros de cada una de las cooperativas.
4. Diseñar los mecanismos apropiados que apunten a una mayor integración y conocimiento entre las cooperativas asociadas a FECOOTRA.
5. Conformar un plan de comunicaciones externas para fortalecer la imagen institucional de FECOOTRA y generar canales y mecanismos de contactos pertinentes y acordes a cada público institucional.

Escenarios

A partir de lo expresado anteriormente, y teniendo en cuenta principalmente las líneas de acción, se procederá a describir tres tipos de escenarios: optimista, probable y pesimista.

A) Optimista: esta clase de escenario estaría dado en el caso de que la organización lograra llevar a cabo la totalidad de las líneas de acción propuestas con anterioridad. Si esto ocurriese, los niveles de participación interna aumentarían, la organización sería referenciada por sus beneficiarios reales (los socios de cada cooperativa) y éstos se sentirían parte protagónica del proyecto que propone FECOOTRA.

Por otra parte, si las líneas de acción se cumplen óptimamente, en tiempo y forma, se lograría una mayor interacción entre las cooperativas socias, estrechándose sus vínculos institucionales, logrando conformar un sentido de pertenencia y una mayor integración entre ellas.

Por último, se estaría ante el fortalecimiento global de la Federación, puesto que tendría mayor incidencia y llegada a sus beneficiarios directos por medio de canales y estrategias de comunicación apropiadas; al tiempo que se reforzaría su imagen institucional entre sus públicos externos.

B) Probable: un escenario de estas características, será el que permita actuar debidamente sobre las líneas de acción remarcadas con anterioridad. La implementación de medidas en pos de las mismas cuenta con el sustento que se manifiesta a partir de la apertura de nuevos espacios participativos, reflejados en la creación de estructuras de trabajo dentro de organigrama institucional (Ver el organigrama de la Federación); al tiempo de una necesidad sentida por parte de la dirigencia de FECOOTRA de brindar mayores servicios a las cooperativas asociadas, o de trabajar activamente sobre el aspecto comunicacional.

En tal sentido, es probable que las actividades y los lineamientos dictados se desarrollen "paulatinamente", lo que marcará un indicio de apertura institucional que fomentará la participación en el espacio de FECOOTRA. Por otra parte, se deberá tener en claro que al llenarse de asociados los espacios propuestos por FECOOTRA (ya sean espacios dentro de la sede o los espacios que se puedan proponer sobre la base de diversas actividades), la estructura y la imagen de la Federación irán tomando un rumbo signado por la integración institucional a un proyecto común.

C) Pesimista: si no se llevaran a cabo las líneas de acción sugeridas con anterioridad, este escenario marcaría un estado de prolongación de la situación actual, con las dificultades antes citadas.

De no incursionar rápidamente en una estrategia de comunicación que apunte a suprimir las debilidades marcadas durante el diagnóstico, la Federación se encontrará ante un panorama cada vez más complicado, puesto que las cooperativas que la conforman, y sobre todo sus asociados, la percibirán como un órgano externo a cada organización, que funciona sólo como intermediario

ante las entidades gubernamentales o de poder en la materia. En tal sentido, el contacto con la Federación quedará en manos de aquellos referentes que se encargan de manejar el Consejo de Administración de cada cooperativa, o de tomar las decisiones. De ese modo, la masa societaria perderá todo contacto con FECOOTRA, relegando cualquier tipo de participación y sentido de pertenencia a la organización.

Por otra parte, si la Federación no logra tener una mayor presencia dentro de las cooperativas, su imagen se irá diluyendo, su filosofía no será interiorizada y carecerá del consenso necesario ante cualquier iniciativa o propuesta que apunte a la integración entre las cooperativas y los socios.

Finalmente, la Federación seguirá ocupando su espacio físico solamente con los representantes actuales, a los cuales permanecerá ligada la imagen de los públicos externos.

T E S I S D E G R A D O

EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS

**BLOQUE 3: Planificación
Comunicacional**

Planificación Comunicacional

"Plan de Fortalecimiento institucional de FECOOTRA: El camino hacia la integración"

Objetivo General:

Planificar estratégicamente la comunicación de FECOOTRA para fortalecer, enriquecer y solidificar sus lazos institucionales.

Objetivos Específicos:

- 1. Generar momentos y espacios comunicacionales que promuevan la integración y la participación activa de los asociados para estrechar los vínculos intercooperativos y afianzar su sentido de pertenencia a la Federación.*
- 2. Potenciar una estrategia de comunicación que apunte a resaltar el proyecto institucional de FECOOTRA para contribuir al conocimiento y la legitimación del mismo dentro de los públicos internos.*
- 3. Promover la conformación y utilización de una estrategia de comunicación externa adecuada a las características de los diversos públicos para hacer más fluida la interacción entre FECOOTRA y éstos a nivel institucional.*

Metas

Objetivo Específico 1

- Incrementar el número de asociados que participen de actividades concretas propuestas por la Federación.
- Brindar mayor cantidad de servicios por parte de FECOOTRA hacia las cooperativas asociadas.
- Aumentar los espacios de participación e integración para los socios de las cooperativas que conforman FECOOTRA.

Objetivo Específico 2

- Lograr tener más canales comunicacionales de llegada en el seno de las cooperativas.
- Incrementar el número de asociados que participen de actividades concretas propuestas por la Federación.
- Multiplicar el número de asociados que tengan conocimiento y acceso al proyecto institucional de FECOOTRA.

Objetivo Específico 3

- Contar con más mecanismos de vinculación institucional entre FECOOTRA y sus públicos externos.
- Contar con mayor cantidad de medios y canales de comunicación externa que den cuenta del proyecto institucional dentro de los públicos precisos.
- Incrementar el número de asociados que participen de actividades en pos del desarrollo de una estrategia de comunicación externa.

Resultados Esperados:

Objetivo Específico 1

- Realizar un encuentro en donde participen los miembros del Consejo de Administración de FECOOTRA, los integrantes de la "Oficina de Proyectos" y el equipo planificador en la sede de la Federación el primer día de la etapa de planificación.
- Realizar reuniones mensuales, de carácter plenarios, en las que participen los integrantes de la "Oficina de Proyectos" de FECOOTRA, representantes de cada una de las cooperativas asociadas y los integrantes del equipo planificador.
- Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal.
- Realizar dos (2) cursos –como mínimo- de capacitación, dirigidos a los socios de las cooperativas, en el lapso de un año.
- Organizar un evento sociocultural y festivo en el que participen todos los asociados e integrantes de las cooperativas, a realizarse en la fecha aniversario de FECOOTRA.
- Organizar una actividad recreativa de carácter intercooperativo (Torneo de Fútbol).
- Realizar una jornada anual, a modo de cierre de año, que incluya a todos los que conforman FECOOTRA.

Objetivo Específico 2

- Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal.
- Realizar dos (2) cursos –como mínimo- de capacitación, dirigidos a los socios de las cooperativas, en el lapso de un año.

- Generar una producción audiovisual de carácter “institucional”, que represente a la Federación.
- Generar una producción gráfica de tirada mensual.
- Elaborar con un sitio WEB propio de FECOOTRA.
- Diseñar y producir un material gráfico “tríptico” que contenga datos e información institucional.
- Diseñar y distribuir carteleras dentro de las cooperativas asociadas.
- Entablar un mecanismo de mensajería en fechas claves y representativas, destinada a todos los asociados.

Objetivo Específico 3

- Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal.
- Generar una producción audiovisual de carácter “institucional”, que represente a la Federación.
- Generar una producción gráfica de tirada mensual.
- Elaborar con un sitio WEB propio de FECOOTRA.
- Diseñar y producir un material gráfico “tríptico” que contenga datos e información institucional.
- Confeccionar una base de datos en la que estén incluidos todos los públicos externos con los que se relaciona la Federación.

Cuadro de correspondencia

| Objetivo Específico | METAS | Resultados Esperados |
|--|---|---|
| 1. Generar momentos y espacios comunicacionales que promuevan la integración y la participación activa de los asociados para estrechar los vínculos intercooperativos y afianzar su sentido de pertenencia a la | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de asociados que participen de actividades concretas propuestas por la federación. • Brindar mayor cantidad de servicios por parte de FECOOTRA hacia las | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un encuentro en donde participen los miembros del consejo de administración de FECOOTRA, los integrantes de la “Oficina de Proyectos” y el equipo planificador en la sede de la Federación el primer |

| | | |
|--------------------|---|--|
| <p>federación.</p> | <p>cooperativas asociadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los espacios de participación e integración para los socios de las cooperativas que conforman FECOOTRA. | <p>día de la etapa de planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones mensuales, una vez conformadas las cuatro "subcomisiones" de trabajo propuestas en el proyecto. Participarán de dichas reuniones los integrantes de la "Oficina de Proyectos" de FECOOTRA, representantes de cada una de las "subcomisiones de trabajo" y los integrantes del equipo planificador. • Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal. • Realizar dos (2) cursos – como mínimo- de capacitación, dirigidos a los socios de las cooperativas, en el lapso de un año. • Organizar un evento sociocultural y festivo en el que participen todos los asociados e integrantes de las cooperativas, a realizarse en la fecha aniversario de FECOOTRA. • Organizar una actividad recreativa de carácter intercooperativo (Torneo de Fútbol). • Realizar una jornada anual, a modo de cierre de año, que incluya a todos los que conforman FECOOTRA. (organizado y ejecutado por una de las subcomisiones de trabajo y el equipo planificador) |
| | | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>2. Potenciar una estrategia de comunicación que apunte a resaltar el proyecto institucional de FECOOTRA para contribuir al conocimiento y la legitimación del mismo dentro de los públicos internos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr tener más canales comunicacionales de llegada en el seno de las cooperativas. • Incrementar el número de asociados que participen de actividades concretas propuestas por la federación. • Multiplicar el número de asociados que tengan conocimiento y acceso al proyecto institucional de FECOOTRA. | <ul style="list-style-type: none"> • Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal. • Realizar dos (2) cursos – como mínimo- de capacitación, dirigidos a los socios de las cooperativas, en el lapso de un año. • Generar una producción audiovisual de carácter “institucional”, que represente a la Federación. • Generar una producción gráfica de tirada mensual. • Elaborar con un sitio WEB propio de FECOOTRA. • Diseñar y producir un material gráfico “tríptico” que contenga datos e información institucional. • Diseñar y distribuir carteleras dentro de las cooperativas asociadas. • Etablir un mecanismo de mensajería en fechas claves y representativas, destinada a todos los asociados. |
| <p>3. Promover la conformación y utilización de una estrategia de comunicación externa adecuada a las características de los diversos públicos para hacer más fluida la interacción entre FECOOTRA y éstos a nivel institucional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Contar con más mecanismos de vinculación institucional entre FECOOTRA y sus públicos externos. • Contar con mayor cantidad de medios y canales de comunicación externa que den cuenta del proyecto institucional dentro de los públicos precisos. • Incrementar el número de asociados que participen de actividades en pos del | <ul style="list-style-type: none"> • Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal. • Generar una producción audiovisual de carácter “institucional”, que represente a la Federación. • Generar una producción gráfica de tirada mensual. |

| | | |
|--|---|--|
| | desarrollo de una estrategia de comunicación externa. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar con un sitio WEB propio de FECOOTRA. • Diseñar y producir un material gráfico "tríptico" que contenga datos e información institucional. • Confeccionar una base de datos en la que estén incluidos todos los públicos externos con los que se relaciona la Federación. |
|--|---|--|

Criterios de acción políticos:

1. Que la producción de actividades realizadas por FECOOTRA esté vinculada con las problemáticas reales detectadas en el diagnóstico e incluyan a los asociados de las cooperativas.
2. Que la educación para la conformación de una "cultura cooperativa" no tenga que ver con el traspaso lineal de informaciones, sino con una experiencia significativa que vincula a ambas partes. Teniendo en cuenta que el aprendizaje es una experiencia mutua, que se da de manera recíproca, por lo tanto los saberes, opiniones, vivencias y necesidades de los beneficiarios (asociados) no pueden ser ignorados.
3. Que la producción de actividades se realice teniendo en cuenta criterios de participación y no sólo de presencia.
4. Que la participación implique ser parte del proyecto de la organización, para lograr su realización y enriquecimiento.
5. Que la comunicación es un proceso social de producción de sentido que se construye de manera colectiva y permite fortalecer los lazos de pertenencia entre los diferentes actores involucrados.

6. Destacar el compromiso de FECOOTRA con la comunidad en la que está inserta.

Criterios de acción estratégicos:

1. Generando actividades que posibiliten la participación activa de los asociados.
2. Fomentando el sentido de unidad y pertenencia a la Federación dentro de los asociados de las diversas cooperativas.
3. Generando actividades tendientes a la integración e involucramiento de los socios pertenecientes a diferentes cooperativas.
4. Realizando actividades que permitan capacitar a los asociados, para que ellos mismos puedan continuar asesorando y capacitando a otras personas, generando un efecto multiplicador.
5. Involucrando integralmente a la organización dentro del sector cooperativo, participando y conectándose con otras entidades e instituciones.
6. Promoviendo actividades que motiven la formulación de una estrategia de comunicación externa que se adecue a la necesidad de fortalecer la imagen en el ámbito institucional.
7. Generando un debate con los miembros de la organización para esclarecer y consensuar conceptos generales básicos para el desarrollo de la misma.

Programación

“Plan de Fortalecimiento institucional de FECOOTRA: El camino hacia la integración”

Descripción:

El presente plan consta de dos programas concretos: **A) Programa de Consolidación Interna y B) Programa de apertura de la organización con la comunidad y otros actores sociales.**

Para la ejecución de ambos se propondrá la conformación de cuatro “Subcomisiones de Trabajo”, de periodicidad semanal. (A: Comunicación; B: Capacitación; C: Cultura e Integración y D: Asuntos Externos.). Las primeras tres de éstas apuntarán al desarrollo del programa “**A**”; mientras que el programa “**B**”, se llevará adelante mediante las actividades que realicen la “Subcomisión de Comunicación” y la “Subcomisión de Asuntos Externos”.

Por medio de estas cuatro áreas se busca generar la participación activa de integrantes de todas las cooperativas asociadas en espacios concretos de la Federación.

Sin embargo debemos aclarar que cronológicamente, las cuatro subcomisiones no empezarán a trabajar al mismo tiempo. Esta medida radica al advertirse durante la etapa de diagnóstico comunicacional que la Federación no contaba con “presencia institucional”, por medio de canales concretos dentro de las cooperativas, y que los asociados a éstas no lograban percibir del todo el proyecto global de FECOOTRA. En tal sentido se decidió aplicar el plan en forma paulatina, a fin de generar primero esa “presencia” que le está haciendo falta a la organización con relación a sus beneficiarias.

De lo dicho anteriormente se desprende que en la primera instancia de ejecución –una vez aprobado el presente plan- se implementará la “Subcomisión de Comunicación”, durante un período de cuatro meses -como mínimo- a fin de que las actividades que se realicen logren crear una “visibilidad” de la Federación en el seno de las cooperativas. Además durante este lapso inicial,

dicha subcomisión de trabajo estará precedida solo por el equipo planificador e integrantes de la "Oficina de Proyectos" y, únicamente, una vez que se conformen las otras tres "Subcomisiones de Trabajo" (a los cuatro meses), se sumaran a la "Subcomisión de Comunicación", los asociados pertenecientes a las cooperativas que se designen para ella.

1. "Programa de consolidación interna"

Este programa está pensado en función de crear múltiples instancias de participación colectiva dirigidas a los asociados pertenecientes a las cooperativas que conforman FECOOTRA. A partir de una estrategia de comunicación interna, que apunta a la generación de pautas de integración y de actividades concretas en la que los verdaderos protagonistas y destinatarios de las acciones desarrolladas sean los propios socios de las cooperativas, que en definitiva, en su conjunto son los integrantes de FECOOTRA.

En este sentido, el programa responde a los dos primeros objetivos específicos de la presente planificación, que se refieren a la necesidad de generar instancias que le permitan a los socios de las cooperativas cultivar un sentido de pertenencia hacia la Federación y, además, corresponde a la urgencia de hacer comunicable el proyecto institucional de la organización dentro de la masa societaria.

En tal sentido, el programa pretende que la organización "se abra" hacia sus beneficiarios directos a partir de una estrategia de comunicación interna. Para ello cuenta de cuatro proyectos definidos; A) "Reuniones para el cambio"; B) "Subcomisión de Comunicación; C) "Subcomisión de Capacitación" y D) "Subcomisión de Cultura e integración". Cada uno de ellos está estructurado con actividades específicas.

A) Proyecto “Reuniones para el cambio”.

Descripción:

La manera en que este proyecto se llevará a cabo será a través de dos actividades concretas. La primera de ellas consiste en una reunión que se realizará en la sede de FECOOTRA, en la que participarán los representantes del Consejo de Administración de la Federación, los integrantes de la “Oficina de Proyectos”, los representantes de cada una de las cooperativas asociadas y el equipo planificador. Este expondrá un “Brief” del diagnóstico comunicacional desarrollado en la organización, procurando dar cuenta de los aspectos más relevantes del mismo. Luego se les pedirá a los participantes que expongan (a modo de plenario) dudas e inquietudes en referencia a lo planteado, a fin de entablar un debate sobre los temas y problemáticas comunicacionales que circulen en torno al funcionamiento de FECOOTRA.

Una vez cumplimentada esta etapa, se presentará en forma conjunta el presente plan de acción. La idea central es comprometer institucionalmente a cada una de las cooperativas para que envíen un representante que pueda participar de una de las cuatro subcomisiones propuestas.

Por último, siguiendo la tónica planteada en su momento por la “Oficina de Proyectos”, se implementará un sistema de reuniones mensuales, a partir del primer mes de ejecución del programa, a fin de contar con una instancia de reflexión, evaluación y de encuentro entre los representantes de cada cooperativa. Es en la cuarta de estas reuniones que se estima que empiecen a funcionar las cuatro “Subcomisiones de Trabajo” de manera plena.

Fundamentación:

Esta primera etapa está basada en la necesidad de presentar ante las autoridades pertinentes de la organización, un registro -a modo de resumen- que marque los resultados arrojados a partir del estudio de diagnóstico que se ha llevado a cabo a lo largo de la fase de investigación. De este modo todas las acciones que se propongan por parte del equipo planificador encontrarán sustento en dicho documento, facilitando la comprensión de las mismas por

parte de las dirigentes de FECOOTRA, a fin de aportar a su viabilidad y ejecución.

Por otra parte, esta reunión preliminar ayudará a “suavizar” posibles puntos de vista divergentes entre el equipo planificador y las autoridades de la Federación.

Finalidad:

El proyecto tiene como fin establecer un consenso entre el equipo planificador, los representantes del Consejo de Administración, la “Oficina de Proyectos” de FECOOTRA y los delegados de cada una de las cooperativas. En tal sentido, el propósito del proyecto es obtener una visión compartida de las problemáticas comunicacionales, a fin de que todas las partes involucradas adviertan hacia qué focos de acción pretenden dirigirse los supuestos que se diseñan desde el presente plan.

Beneficiarios:

Los Beneficiarios directos de la propuesta presentada serán los integrantes de todas las cooperativas asociadas a FECOOTRA, puesto que se estará trabajando directamente sobre aquellas problemáticas comunicacionales detectadas en la etapa de diagnóstico.

Por otra parte, se encuentran como beneficiarios los representantes del Consejo de Administración de la Federación, puesto que estarán frente a una propuesta de trabajo concreta, consensuada junto al equipo planificador.

Actividades:

1. Reunión de presentación del proyecto

Primera reunión de presentación y discusión de la propuesta al Consejo de Administración de FECOOTRA, la “Oficina de Proyectos” y al resto de las cooperativas asociadas para analizar la viabilidad y factibilidad de la misma.

Tareas

- 1) Presentación y discusión de la propuesta al Consejo de Administración de FECOOTRA para estudiar su factibilidad, programar recursos, costos, detalles de la ejecución, etc.

- 2) Convocatoria de todas las partes involucradas e interesadas en el proyecto. La misma incluirá a todos los representantes del Consejo de Administración de FECOOTRA, los integrantes de la "Oficina de Proyectos" y los delegados del resto de las cooperativas asociadas. El modo de realización de la convocatoria será vía telefónica y vía e-mail dentro de las cooperativas que se encuentran geográficamente lejos; mientras que la citación se reforzará personalmente dentro de las cooperativas cercanas, tarea que estaría a cargo del equipo planificador conjuntamente con integrantes de la organización.

- 3) Reunión en la sede de FECOOTRA.
 - a. Exposición del Brief del Diagnóstico.
 - b. Exposición de las partes.
 - c. Plenario.
 - d. Elaboración de futuras políticas y estrategias de la cooperativa.

- 4) Evaluación de la puesta en marcha y ejecución de la reunión, a cargo del equipo planificador.

Calendarización

Tarea 1: 1 día.

Tarea 2: 7 días.

Tarea 3: 1 días.

Tarea 4: 5 días.

Recursos

Humanos

Participación de cada una de las partes afectadas a la actividad.

Los integrantes del equipo planificador.

Materiales

Oficina de FECOOTRA para realizar la reunión.

Sillas para los presentes.

Refrigerios para todos los participantes.

Copias del Brief del diagnóstico para todos los participantes.

Una pizarra con material de escritura.

Un proyector.

Un equipo de audio con amplificador y micrófono (Para que las ideas expuestas sean escuchadas por todos los participantes de la reunión).

2. Reuniones mensuales.

Esta actividad apunta a la generación de un espacio de encuentro mensual en la sede de FECOOTRA, en donde se logre operativizar la propuesta que en su momento realizó la "Oficina de Proyectos" de la Federación (ver Bloque 2), que apuntaba a construir, una instancia en la que todas las cooperativas (a través de sus representantes) puedan transmitir y compartir inquietudes, proyectos, problemáticas, dudas, etc.

Una de las actividades que se realizará en el marco de estas reuniones (la correspondiente al cuarto mes de ejecución del plan), será la implementación de y el funcionamiento pleno de las cuatro subcomisiones de trabajo planteadas con anterioridad (A: Comunicación; B: Capacitaciones; C: Cultura e Integración y D: Asuntos Externos.). Recordemos que éstas se reunirán semanalmente y estarán integradas por igual número de participantes; dirigidas y coordinadas por el equipo planificador.

En este punto la planificación se torna altamente participativa, puesto que se llega a la instancia en la que se crean las otras tres "Subcomisiones de

Trabajo” restantes, y se suma gente de las cooperativas a la “Subcomisión de Comunicación”. Para ello se establecerá una actividad intermedia denominada “Convocatoria y Conformación de todas las Subcomisiones” que consta de un período de dos semanas (dos jornadas semanales), para poder organizar a los asociados en sus correspondientes subcomisiones, presentarles la propuesta y la modalidad de trabajo.

Luego de cumplimentada la fase anterior, la ejecución e implementación de estas reuniones mensuales sumará a los integrantes de las cuatro “Subcomisiones de Trabajo”, a fin de poder realizar un relevamiento sobre el desarrollo e impacto de la labor de cada una de ellas a medida que se desempeñan. Por otra parte, al estar conformadas por integrantes de todas las cooperativas, los participantes de las subcomisiones serán al mismo tiempo los representantes de sus cooperativas en dichas reuniones. De ese modo se expondrá en conjunto las actividades y avances logrados por cada una de ellas, al tiempo de entablar posibles actividades conjuntas y constituir una instancia de evaluación colectiva.

Tareas

- 1) Convocatoria de las partes afectadas a la reunión.
- 2) Realización de la reunión.
 - a. Exposición de las partes.
 - b. Plenario General.
 - c. Evaluación Conjunta.
- 3) Evaluación del equipo planificador.

Calendarización (por reunión)

Tarea 1: 10 días.

Tarea 2: 1 día.

Tarea 3: 5 días.

Recursos

Humanos

Participación de cada una de las partes afectadas a la actividad:

Los asociados representantes de diferentes cooperativas.

Representantes de la "Oficina de Proyectos".

Los integrantes del equipo planificador.

Materiales

Medios de comunicación apropiados para realizar la convocatoria.

Viáticos para todos los representantes de las cooperativas que asistan a la actividad.

Salón de conferencias de FECOOTRA (en caso que se elija esa sede).

Sillas.

Una pizarra con material de escritura.

Refrigerios para todos los participantes.

Un equipo de audio con amplificador y micrófono (Para que las ideas expuestas sean escuchadas por todos los participantes de la reunión).

B) Proyecto "Subcomisión de Comunicación".

Descripción:

El proyecto consiste en la creación de una Subcomisión de Trabajo, específicamente enfocada hacia la creación de medios y canales de comunicación institucional y espacios de contactos, que apelen de modo estratégico a la utilidad, eficacia y sinergia de diversos lenguajes para fortalecer los vínculos entre FECOOTRA y los públicos institucionales. De esta manera, la Federación se relacionará con su entorno, propiciando puntos de encuentro y promoviendo acciones que favorezcan al crecimiento institucional.

Es preciso aclarar que este proyecto apunta a generar un área que maneje globalmente la comunicación de la Federación, motivo por el cual dicha subcomisión de trabajo queda circunscripta tanto al presente programa de "Consolidación Interna", como al siguiente, denominado "Programa de apertura de la organización con la comunidad y otros actores sociales" por igual.

La subcomisión, durante un período prolongado (los primeros cuatro meses de ejecución del plan) estará dirigida, integrada y organizada solamente por los integrantes del equipo planificador, puesto que cuentan con saberes específicos en materia de comunicación y de medios. Durante este lapso temporal se pedirá la colaboración por parte de la "Oficina de Proyectos".

Esta subcomisión de trabajo tendrá como primer objetivo –en el plano interno- otorgarle presencia institucional a la Federación en el seno de las cooperativas asociadas.

Una vez conseguida aquella, se convocará a los asociados de las cooperativas que componen FECOOTRA, para que participen de las actividades de la "Subcomisión de Comunicación", así como de las otras tres subcomisiones restantes a crearse. (Ver "Reuniones Mensuales").

De lo expuesto anteriormente se desprende que las primeras tres actividades que realizará dicha subcomisión pertenecen a la primer etapa del plan.

Las actividades 4,5 y 6 fueron pensadas para que participen los asociados de las cooperativas que se sumen a la subcomisión en el debido tiempo señalado. (También trabajarán con la actividad número 7, pero desde el programa que responde a una estrategia de comunicación externa).

Fundamentación:

La carencia de planes de comunicación apropiados por parte de FECOOTRA, que se encuentren dirigidos a sus públicos en general, presenta una gran debilidad a la hora de mantener un contacto de carácter institucional entre la Federación y éstos. La repercusión de la insuficiencia marcada se hace visible en dos aspectos fundamentales: por un lado la directa relación de la imagen de FECOOTRA vinculada a sus referentes más representativos (El presidente, vicepresidente y la tesorera); por otro, la falta de medios y canales para que la Federación dé a conocer su proyecto institucional y las actividades que realiza (sobre todo en el seno de las cooperativas).

Finalidad:

La conformación de la "Subcomisión de Comunicación" apunta justamente a que la Federación cuente con un espacio que permita, por medio de canales y productos de comunicación concretos, dar a conocer el proyecto institucional entre los diferentes públicos institucionales. Por otra parte constituirá la "voz oficial" de la organización, logrando tener acercamiento estratégico sobre los destinatarios precisos, a través de productos y actividades específicas.

Beneficiarios:

Los beneficiarios de las distintas acciones comunicacionales llevadas a cabo por esta subcomisión de trabajo serán los propios asociados de las cooperativas que conforman a FECOOTRA, como así también los vínculos institucionales externos (esto se verá en el segundo programa del presente plan), ya que contarán con espacios donde informarse y enterarse de los aspectos que se desarrollan en torno a la Federación.

Por otra parte FECOOTRA, a partir de este tipo de acercamientos con sus públicos, favorecerá la promoción de su proyecto y sus valores con relación al cooperativismo de trabajo, a fin de fortificar el reconocimiento y la representatividad en el ámbito institucional que ha mantenido dentro la comunidad del cooperativismo de trabajo.

Actividades:

1. Diseño y Elaboración de un sitio WEB propio de FECOOTRA.

El desarrollo de tecnologías digitales ha tomado una gran relevancia global. El crecimiento de Internet permite una presencia de escala, sencilla y de llegada inmediata. En tal sentido, se retoma uno de los anhelos planteados por los dirigentes de FECOOTRA de contar con un sitio WEB propio de la Federación.

Si bien este tipo de medio no es el que se maneja comúnmente entre los asociados de las cooperativas (Ver Bloque 2 "Reuniones del Consejo de Administración), conforma un mecanismo más de contacto. Su ventaja principal radica en la rapidez y uniformidad de los mensajes y las informaciones

entregadas por la Federación, sobre todo si se considera la locación dispar de las cooperativas asociadas.

Los contenidos sustanciales incluidos serán aquellos que den a conocer a la Federación, a su proyecto, su filosofía, a quienes la componen, sus diferentes actividades, los servicios que ofrece, etc. Por otra parte, el sitio presentará la posibilidad de brindar un espacio de actualización constante y de llegada a todos los públicos institucionales que manejen este tipo de medios y lenguajes (tanto internos como externos).

La facilidad de posibilidades que presenta este tipo de tecnología podría contribuir a ahorrar tiempos demandados a la gente de la Federación sobre cuestiones diversas (por ejemplo los públicos que asisten a FECOOTRA en búsqueda de información institucional).

Una vez que se encuentren conformadas y funcionando todas las "Subcomisiones de Trabajo", se publicarán sus actividades a través de este medio.

Es preciso aclarar que para el diseño del sitio se deberá contratar a una persona especializada en la tarea (Diseñador Web). Sin embargo los contenidos del mismo quedarán nuevamente a cargo del equipo planificador en conjunto con la "Oficina de Proyectos".

Tareas

- 1) Definición de secciones y contenidos, teniendo en cuenta al proyecto institucional y a los destinatarios.
- 2) Definición de criterios de diseño para realizar una publicación simple, clara y amena en su propuesta.
- 3) Publicación de la página Web.
- 4) Renovación periódica del sitio Web.

Calendarización

Tarea 1 y 2: 10 días.

Tarea 3: Todos los días desde su creación.

Tarea 4: Una vez por semana.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Diseñadores de páginas WEB.

Materiales

Oficina para los integrantes del equipo de trabajo.

Computadoras con procesadores de textos y programas de diseño.

Viáticos y presupuesto necesarios para realizar los trabajos pertinentes.

2. Diseño e instalación de carteleras en las Cooperativas

Consiste en la creación de una cartelera o "transparente" para ser ubicada en un lugar estratégico dentro de cada una de las cooperativas, y en la sede de la organización. En la misma se dará cuenta de todo tipo de información relevante sobre los servicios que brinda la Federación: anuncio de eventos, actividades, etc.

Esta cartelera será renovada y distribuida en forma periódica. El encargado de dicha tarea será el representante que cada cooperativa designe para asistir a las "Reuniones Mensuales".

Por otra parte, la creación de este medio responde a la necesidad de ampliar el número y tipo de canales formales de notificación utilizados por la organización para vincularse con sus beneficiarios.

La misma permitirá ofrecer información operativa a los asociados acerca de las acciones de FECOOTRA, y además se presentará como un mecanismo para fomentar su interrelación. También servirá como dispositivo para dar a conocer las actividades que realicen -una vez conformadas- las "Subcomisiones de Trabajo".

Tareas

- 1) Diseñar la cartelera.
- 2) Seleccionar la información relevante a comunicar en la misma.

- 3) Colocar la cartelera en la sede de FECOOTRA, y en un espacio estratégico dentro de cada cooperativa.
- 4) Renovar periódicamente la cartelera.

Calendarización

Tarea 1: 7 días.

Tarea 2: 7 días.

Tarea 3: 1 día.

Tarea 4: Una vez por semana.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Un diseñador gráfico.

Un representante por cada cooperativa para la colocación y renovación periódica de la cartelera.

Materiales

Oficina para los integrantes del equipo de trabajo.

Computadoras con procesadores de textos y programas de diseño.

Viáticos y presupuestos necesarios para realizar los trabajos pertinentes.

24 carteleras (23 para las cooperativas y 1 para la sede de FECOOTRA).

Producción de las láminas que se colocarán en las carteleras (cabría la posibilidad de hacer más de una copia por cooperativa; al igual que hacer copias para otras organizaciones que tengan la voluntad de publicar la información en sus propias carteleras).

3. Boletín Informativo.

Esta actividad consiste en la realización de un boletín institucional de tirada mensual y gratuita, que se encuentre destinado y al alcance de los asociados y aspirantes de todas las cooperativas; mientras que por otro lado se pretende obtener repercusión externa entre los diferentes públicos de la Federación. Para su distribución será preciso confeccionar una base de datos que contenga a todos los socios e integrantes de las cooperativas, como así también a los públicos externos a los que espera llegar con la publicación. Debe asegurarse que el producto sea bien entregado, no sólo en cantidad, sino en sitios estratégicos.

Su contenido va a priorizar el proyecto institucional, las acciones que se llevan a cabo desde la Federación, y contará con la palabra de los protagonistas que conforman a FECOOTRA, desde el ámbito cotidiano de trabajo dado en cada una de las cooperativas asociadas.

Una vez que se encuentren conformadas y funcionando todas las "Subcomisiones de Trabajo", este será un medio por el cual se comuniquen las actividades de las mismas.

Además, el suplemento será un canal a través del cual la organización y sus actores compartan un espacio informativo, formativo y social. En tal sentido se estaría en presencia de una instancia más de contacto entre la Federación y los socios.

Tareas

- 1) Definición de secciones y contenidos, teniendo en cuenta al proyecto institucional y a los destinatarios.
- 2) Definición de criterios de diseño para realizar una publicación simple, clara y amena en su propuesta.
- 3) Definición de destinatarios y formas de distribución.
- 4) Impresión de los ejemplares.
- 5) Distribución de los ejemplares.
- 6) Evaluación de distribución, pertinencia de los contenidos y prestación que se brinda a los socios.

Calendarización

Tarea 1, 2 y 3: 1 mes.

Tarea 4: 7 días.

Tarea 5: 7 días (dentro de las cooperativas).

Tarea 6: 5 días.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Diseñadores gráficos.

Materiales

Oficina para los integrantes del equipo de trabajo.

Computadoras con procesadores de textos y programas de diseño.

Viáticos y presupuesto necesarios para realizar los trabajos pertinentes.

Mecanismos y medios para la Impresión de los ejemplares.

Mecanismos y medios para la distribución de los ejemplares.

De aquí en más, las actividades que realice la "Subcomisión de Comunicación" (sean nuevas, o las que venía realizando) serán en forma conjunta con asociados de las cooperativas que se integran a la misma.

4. Tríptico Institucional

Esta actividad consiste en crear una producción gráfica (tríptico), simple, sencilla y ágil, en la que se dé cuenta -de un modo breve- de las características de la Federación, sus valores y sus proyectos.

Se busca lograr un material que ofrezca la posibilidad de exhibirse ante varios destinatarios, puesto que será distribuido en todos los eventos de los que participe FECOOTRA (por ejemplo en las charlas que sus representantes den la

universidad). Por otra parte se repartirá dentro de las cooperativas asociadas, tanto para los socios, como para aquellos visitantes casuales.

También este producto estará a disposición de los que circunstancialmente circulen por la Federación, a fin de contar con una publicación de carácter explicativo.

Tareas

- 1) Definición de contenidos, teniendo en cuenta el proyecto institucional y los destinatarios.
- 2) Definición de criterios de diseño para realizar una publicación simple, clara y amena que integre los valores de FECOOTRA en su propuesta.
- 3) Impresión del material.
- 4) Distribución del material.

Calendarización

Tarea 1y 2: 10 días.

Tarea3: 7 días.

Tarea 4: 7 días (dentro delas cooperativas).

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Diseñadores gráficos.

Materiales

Oficina para los integrantes del equipo de trabajo.

Computadoras con procesadores de textos y programas de diseño.

Viáticos y presupuesto necesarios para realizar los trabajos pertinentes.

Mecanismos y medios para la impresión de los ejemplares.

Mecanismos y medios para la distribución de los ejemplares.

5. Video institucional

La actividad apunta a la creación de un producto audiovisual de carácter "institucional", que abarque entre diez a quince minutos de duración. La finalidad de dicha realización será contar con un material que, a partir de un soporte atractivo (como lo es el audiovisual), y de un formato corto (como lo son los videos institucionales), dé cuenta entre los diversos públicos que tiene la Federación de: la historia, el desarrollo, la actualidad y el proyecto institucional de FECOOTRA.

Tareas

- 1) Preproducción.
- 2) Producción.
- 3) Postproducción.
- 4) Distribución del material en los diversos públicos.

Calendarización

Tarea 1: 15 días.

Tarea 2: 15 días.

Tarea 3: 10 días.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Todos los vinculados a FECOOTRA que participen del video.

Materiales

Oficina para los integrantes de la Subcomisión.

Viáticos y presupuesto necesarios para realizar los trabajos pertinentes.

Cámara (trípode, micrófono, iluminación)

Cassettes de formato Digital "DV".

Sala de edición digital.

6. Diseño de mensajería

Esta actividad pretende ser un servicio sencillo de saludos y felicitaciones institucionales por parte de FECOOTRA. El material estaría dirigido a los asociados de las cooperativas en fechas especiales, (por ejemplo a modo de saludo de cumpleaños) y a públicos institucionales a definir. Su implementación será sencilla y no demandará demasiados recursos, puesto que bastará con una simple base de datos que contenga diferentes categorías de fechas representativas y de los destinatarios de los saludos.

Si bien parece una acción simple, podemos afirmar que está cargada de significados, puesto que ayuda a fortalecer los lazos de pertenencia de los asociados a FECOOTRA por medio un saludo en que se los tiene en cuenta.

Tareas

- 1) Confección de la base de datos.
- 2) Definición de criterios de diseño para realizar una publicación simple, clara y amena que integre los valores de FECOOTRA en su propuesta.
- 3) Impresión del material.
- 4) Distribución del material.

Calendarización

Tarea 1: 1 mes.

Tarea 2: 1 día.

Tarea 3: 7 días.

Tarea 4: En fechas señaladas para el fin de la actividad.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Materiales

Oficina de trabajo para los integrantes de la Subcomisión.

Base de datos cargada con las fechas claves.

Soporte para la mensajería.

C) Proyecto “Subcomisión de Capacitaciones”.

Descripción:

El trabajo que realizará dicha subcomisión estará dirigido, en una primera instancia, por el equipo planificador y se pedirá la colaboración de la “Oficina de Proyectos”, al tiempo que se incluirá a la Secretaría de Educación existente en el Consejo de Administración de FECOOTRA. Recordemos que la Federación ha implementado un sistema de instrucciones dentro de las cooperativas. Sin embargo éstas no han sido constantes. (Ver Bloque 2).

A partir del presente proyecto se pretende que los verdaderos protagonistas de las capacitaciones sean los asociados de diversas cooperativas que participen de ellas. La iniciativa apela a la implementación concreta de cursos sobre diferentes temáticas, dirigida “desde los asociados hacia los asociados”.

En una primera instancia, el proyecto requiere instruir a los integrantes de la subcomisión para encuadrarlos en los ejes temáticos a trabajar, y brindarles las herramientas que luego serán los fundamentos teóricos/prácticos que ellos utilizarán en las capacitaciones de los asociados en las diferentes cooperativas.

Fundamentación:

La educación constituye uno de los pilares de la doctrina cooperativa. En tal sentido, la elaboración de dicha subcomisión surge ante una serie de necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico y apuntadas como “focos de acción” en los objetivos de la planificación. Capacitar beneficia a promover el crecimiento y el sentido de pertenencia a un proyecto común por parte de los asociados. La formación colabora con la transmisión de los preceptos

institucionales de FECOOTRA en el seno de las cooperativas, y es un mecanismo directo para brindar servicios concretos.

Finalidad:

Si bien la finalidad principal es la de "capacitar" a los socios sobre temática cooperativa, debemos destacar que el proyecto tiene un horizonte más abarcativo, puesto que del mismo modo apunta a la conformación de espacios conjuntos de participación e integración entre los asociados.

La creación de la "Subcomisión de Capacitaciones", no sólo brindará preparación especializada; será un modo de transferir el proyecto institucional de FECOOTRA, y intentará generar puntos colectivos de intercambio y conocimiento entre asociados de diversas cooperativas, en el que ellos mismos sean los protagonistas y encargados de llevarlos a cabo y ejecutarlos. De este modo resultará más sencillo cultivar un sentido de pertenencia hacia la Federación.

Beneficiarios:

Los principales beneficiarios de este proyecto serán todos los asociados, ya que se los estará instruyendo en la materia cooperativa. Mientras que los encargados de la "Subcomisión de Capacitaciones" hallarán espacios de participación e integración dentro de la Federación.

Como beneficiaria indirecta se encuentra FECOOTRA, puesto que contará con gente que trabaje activamente, brindando servicios concretos hacia las cooperativas asociadas. En el corto plazo los beneficios se traducirán en gente que practica actividades dentro de la institución (librando de tareas a los representantes del Consejo de Administración). En el largo plazo la Federación contará con organizaciones conformadas por trabajadores que comprenderán el sistema cooperativo, lo cual permitirá realizar un verdadero salto de calidad.

Actividades:

1. Formador de Formadores

Este primer momento es de carácter primordial; surge ante la necesidad de "capacitar" a los socios que integrarán la subcomisión, y dotarlos de las herramientas para que se "apropien" del proyecto, y sean ellos los "capacitadores" de sus compañeros en la etapa siguiente. Sin embargo es el equipo planificador el que coordinará esta primera instancia, pero sin perder de vista los posibles aportes y sugerencias que puedan llegar a realizarse, tanto desde la "Oficina de Proyectos" y la Secretaría de Educación de FECOOTRA, como desde los mismos asociados que participan de la actividad.

Una vez más resulta preciso explicar que el espacio pretende ser construido colectivamente (respetando y aplicando los criterios de acción políticos y estratégicos), y contará con la flexibilidad necesaria para ello.

Tareas

- 1) Convocatoria al curso de "Formador de Formadores". (trabajo conjunto con la "Subcomisión de Comunicación").
- 2) Capacitación de los integrantes de la Subcomisión.
- 3) Evaluación de la actividad.

Calendarización

Tarea 1: 5 días.

Tarea 2: 4 semanas. (dos jornadas por semana).

Tarea 3: 5 días. (además se evaluará durante el proceso)

Recursos

Humanos

Los integrantes del equipo planificador.

Los integrantes de la "Oficina de Proyectos".

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Los encargados de la "Secretaría de Educación" de FECOOTRA.

Los asociados de las cooperativas que van a conformar la "Subcomisión de Capacitaciones".

Materiales

Salón de conferencias de FECOOTRA para realizar el "Formador de Formadores".
Sillas.

Refrigerios para todos los participantes (para cada clase).

Copias de los ejes temáticos que se trabajarán durante la capacitación.

Un equipo de audio con amplificador y micrófono (Para que las ideas expuestas sean escuchadas por todos los participantes de la reunión).

Una pizarra con material para escritura y borrado.

2. Capacitación en las Cooperativas

En este momento serán los propios asociados pertenecientes a la "Subcomisión de Capacitaciones" los encargados de llevar a cabo las acciones concretas para dictar el curso dentro del espacio de las cooperativas. Esta segunda instancia será más extensiva que la realizada en el "Formador de Formadores", puesto que se estaría trabajando con mayor cantidad de gente. Se pretenderá establecer un plan, que abarque una clase semanal durante dos meses en cada cooperativa (curso de ocho clases). Por otra parte puede llegar a existir la posibilidad de dictar la instrucción en más de una cooperativa por vez, o de unificarlas por región, a fin de ahorrar recursos económicos y temporales. La intención es que el total de los asociados hayan recibido la capacitación en el lapso del primer año de ejecución del proyecto.

Aquí el equipo planificador -en trabajo conjunto a la "Oficina de Proyectos" y la Secretaria de Educación- sólo hará de soporte durante la ejecución de los primeros cursos, a fin de realizar posibles ajustes. Sin embargo la actividad está pensada para que la coordinación y gestión de dicha subcomisión de trabajo pueda quedar a cargo de los integrantes de la misma.

Tareas (por curso dictado)

- 1) Convocatoria en las cooperativas. (trabajo conjunto con la "Subcomisión de Comunicación").
- 2) Ejecución de la capacitación.
- 3) Evaluación de la ejecución de la capacitación.

Calendarización (Por curso dictado)

Tarea 1: 1 mes.

Tarea 2: 2 meses (una jornada por semana).

Tarea 3: 5 días. (además se evaluará durante el proceso).

Recursos (por curso dictado)

Humanos

Los integrantes de la "Oficina de Proyectos".

Los integrantes de la "Subcomisión de Capacitaciones".

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Los integrantes del equipo planificador.

Los asociados de cada cooperativa que participarán del curso de capacitación.

Materiales

Espacio en cada cooperativa afectada al proyecto para poder dictar las capacitaciones.

Viáticos para los capacitadores.

Sillas para todos los participantes.

Copias de los ejes temáticos que se trabajarán durante la capacitación para todos los participantes.

Un equipo de audio con amplificador y micrófono (Para que las ideas expuestas sean escuchadas por todos los participantes de la reunión).

Una pizarra con material para escritura y borrado.

3. Capacitaciones Externas:

Otra de las actividades que estará a cargo de la "Subcomisión de Capacitaciones", será la de gestionar nuevos cursos destinados a los asociados. Para ello deberán coordinar una estrategia junto a la "Subcomisión de Asuntos Externos" (perteneciente al programa de "Apertura de la Organización con la Comunidad y otros Actores Sociales), La Secretaría de Educación y la "Oficina de Proyectos" de FECOOTRA, a fin de conseguir dentro de los organismos de promoción cooperativa (INAES e IPAC) programas destinados a la formación y educación de los asociados en diferentes áreas.

Se pretende que esta actividad sea constante, pero al depender de factores externos que superan a la subcomisión de trabajo (como por ejemplo conseguir los cursos y coordinarlos), no figurará en la calendarización.

D) Proyecto "Subcomisión de Cultura e Integración".

Descripción:

Este proyecto fue creado para generar instancias de encuentro e integración entre los actores que participan en FECOOTRA. Se pretende forjar redes entre las diferentes asociaciones que la conforman, a fin de promover la cultura cooperativa y el proyecto institucional de la Federación. Para ello se diseñarán una serie de eventos y actividades particulares.

La "Subcomisión de Cultura e Integración" estará constituida bajo el mismo sistema que las tres restantes, y trabajará de modo conjunto con la "Secretaría de Integración" ya existente en el Consejo de Administración, y con la "Oficina de Proyectos" de FECOOTRA.

Si bien, desde el presente plan se propone la realización de tres actividades iniciales para que desarrolle la subcomisión; la pretensión del mismo apunta a que, desde este espacio, sus integrantes logren generar nuevas propuestas -atractivas y acordes al espíritu del área-, a fin de garantizar un trabajo continuo en pos del progreso de lazos firmes dentro sector.

Fundamentación:

En la actualidad hay poca interacción de asociados de diferentes cooperativas en actividades conjuntas propuestas por la Federación; lo cual es una consecuencia directa de la carencia de áreas institucionales para que ello ocurra. La creación de espacios de participación directa resultará esencial, para promover entre los asociados de las cooperativas, un genuino sentido de pertenencia dentro de FECOOTRA.

Por tal motivo se propone la creación de una "Subcomisión de Cultura e Integración", que una a todas las cooperativas, que resalte los valores y la cultura de la Federación y organice actividades para la masa societaria en su conjunto.

Finalidad:

La puesta en marcha de la "Subcomisión de Cultura e Integración" tiene como fin principal generar espacios de contribución y encuentro entre los asociados de las diferentes cooperativas que se encuentran "nucleadas" en FECOOTRA.

Se apunta a la creación de instancias que promuevan la unión de todas las cooperativas bajo un mismo proyecto institucional.

La composición de la propia subcomisión ya se presenta como un sitio de estas características, y las actividades que se propondrán a partir de ella, también inscriben a la integración colectiva.

Beneficiarios:

Los beneficiarios directos de este proyecto serán los integrantes de las cooperativas, a quienes están dirigidas las acciones de la "Subcomisión de Cultura e Integración". Al tiempo que la Federación como institución también sería la gran beneficiaria directa de este proyecto.

Los beneficiarios indirectos serían los representantes del Consejo de Administración de FECOOTRA que circulan a diario por la sede, puesto que se

estarían generando actividades específicas por parte de la Federación, sin demandarles una sobrecarga de tareas a ellos.

Actividades:

1. Torneo de Fútbol Intercooperativo

La organización de un "torneo de fútbol" tiene la finalidad integrar desde una perspectiva recreativa a los asociados de las cooperativas que pertenecen a FECCOOTRA.

Al tratarse de un evento informal, dada sus características, se proyecta una instancia que salga de la rutina y haga que los beneficiarios se relacionen "de otra manera"... desde otro lugar.

El torneo se realizará en el lapso de cuatro meses (Una jornada por fin de semana).

Por último, la promoción de actividades deportivas es otra de las funciones que la Cooperativa tiene que cumplir.

Tareas

- 1) Organización del torneo.
 - a. Búsqueda del lugar apropiado (predio).
 - b. Contratación de servicios necesarios.
 - c. Logística de organización.
 - d. Programar los recursos materiales y humanos que se precisarán para la ejecución del evento.
- 2) Convocatoria en las cooperativas. (Difusión del evento ante la "Subcomisión de Comunicación").
- 3) Ejecución del torneo.
- 4) Premiación y jornada de cierre.
- 5) Evaluación.

Calendarización

Tarea 1: 44 días.

Tarea 2: 44 días.

Tarea 3: 2 meses y medio. (Una jornada por fin de semana)

Tarea 4: última jornada del torneo.

Tarea 5: 5 días.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Cultura e Integración"

Los participantes de la "Oficina de Proyectos".

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Los integrantes del equipo planificador.

Todos los socios vinculados a FECOOTRA que participen del evento.

Materiales

Lugar para realizar el torneo (se puede organizar zonalmente, a fin de agilizar tiempos y economizar recursos).

Casacas de fútbol para todos los participantes (Un juego por equipo).

Medios de comunicación para la promoción del torneo y el registro y promoción de actividades.

2. Jornada de cierre anual

La lógica de esta jornada responde a entablar un nuevo ámbito de encuentro, con la elaboración de un evento que se presentará a modo de "cierre de año". Se pretende organizar un acontecimiento de gran magnitud, a fin de concretar un espacio de integración.

La jornada buscará revalidar los pasos que se han realizado durante el año en materia de "integración, conocimiento y hermandad" entre las cooperativas y sus asociados.

Por otra parte se procurará realizar un breve recorrido por las diferentes actividades efectuadas durante el año por parte de los asociados y la Federación, al tiempo de reafirmar el compromiso de trabajo conjunto.

Tareas

- 1) Organización del evento.
 - a. Búsqueda del lugar apropiado.
 - b. Programar los recursos materiales y humanos que se precisarán para la ejecución del evento.
- 2) Convocatoria y difusión del evento mediante la "Subcomisión de Comunicación".
- 3) Realización del evento.
- 4) Evaluación.

Calendarización

Tarea 1: 30 días.

Tarea 2: 30 días.

Tarea 3: 1 jornada.

Tarea 4: 1 jornada.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Cultura e Integración".

Los integrantes de la Oficina de Proyectos.

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Los integrantes del equipo planificador.

Todos los vinculados a FECOOTRA que participen del evento.

Materiales

Oficina de trabajo para los integrantes de la Subcomisión.

Lugar para realizar el evento.

Mesas, sillas y vajilla para todos los asistentes.

Comida y refrigerios para todos los participantes.

Un equipo de audio con amplificador y micrófono (Para que las ideas expuestas sean escuchadas por todos los participantes de la reunión).

3. Evento de aniversario de FECOOTRA

Esta propuesta consiste en la organización de un evento intercooperativo a realizarse en la fecha aniversario de la Federación (29 de Mayo). El mismo apunta a la participación de los miembros de todas las cooperativas asociadas a FECOOTRA en forma conjunta.

La actividad se presenta como una gran oportunidad para promocionar la cultura de la Federación dentro de sus asociados (una de las funciones establecidas estatutariamente), y de servir como punto de encuentro para que éstos puedan estrechar vínculos.

Es preciso aclarar que para la organización del evento la "Subcomisión de Cultura e Integración" deberá trabajar en forma conjunta a las otras tres subcomisiones de trabajo, sobre todo la de "Comunicación", a fin de contar con los medios y canales precisos para dar a conocer el suceso entre las cooperativas y sus socios. También requerirá la colaboración de la "Subcomisión de Asuntos Externos", para demandar alguna acción en particular (convocar a los posibles públicos externos).

Tareas

- 1) Organización del evento.
 - a. Búsqueda del lugar apropiado.
 - b. Contratación de servicios necesarios.

- c. Logística de organización.
 - d. Programar los recursos materiales y humanos que se precisarán para la ejecución del evento.
- 2) Propuesta de difusión del evento ante la "Subcomisión de Comunicación".
 - 3) Realización del evento.
 - 4) Evaluación.

Calendarización

Tarea 1: 24 días.

Tarea 2: 24 días.

Tarea 3: 1 jornada.

Tarea 4: 5 días.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Cultura e Integración".

Los participantes de la "Oficina de Proyectos".

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación".

Los integrantes del equipo planificador.

Todos los vinculados a FECOOTRA que participen del evento.

Materiales

Oficina de trabajo para los integrantes de la Subcomisión.

Lugar para realizar el evento.

Medios de difusión para la convocatoria al evento. (Gestionados por la "Subcomisión de Comunicación").

Mesas, sillas y vajilla para todos los asistentes.

Comida y refrigerios para todos los participantes.

Un equipo de audio con amplificador y micrófono (Para que las ideas expuestas sean escuchadas por todos los participantes de la reunión).

2. “Programa de apertura de la organización con la comunidad y otros actores sociales”

A partir de las falencias encontradas en el diagnóstico comunicacional se evidenció que FECOOTRA carecía de una estrategia para llevar sus relaciones con los públicos externos. Todos los puntos de contacto y los “canales de vínculo” que mantiene con éstos, quedan reducidos a los dirigentes más altos, es decir su presidente, su vicepresidente o su tesorera; lo que causa una asociación directa entre la figura de éstos y la imagen de la Federación. En tal sentido, la realización y propuesta de este programa responde al tercer objetivo específico de la planificación, que apunta básicamente a la implementación de una estrategia de comunicación por parte de la organización, en pos de mejorar los medios por los cuales mantiene vínculos corporativos con los públicos externos; a fin de fortalecer su imagen institucional.

Si bien los representantes de FECOOTRA siempre procuraron transmitir el proyecto institucional de la Federación, al no contar con un plan global capaz de otorgar la posibilidad de manifestarlo por otros canales que trasciendan su propia figura, los públicos externos entrelazaron la imagen de la organización a la de ellos.

Por tal motivo se pensó que era preciso organizar espacios concretos de trabajo, que incluyan a los propios asociados de las cooperativas, para que existan instancias y referentes dentro de la Federación que vayan más allá de algún representante en particular.

Por otra parte, al crear de áreas de trabajo, la institución irá construyendo una imagen de consolidación, y un fuerte sentido de pertenencia por parte de los asociados involucrados. Es preciso aclarar que la organización cuenta con una imagen positiva entre sus públicos externos, y eso no se pretende cambiar, por el contrario se aspira a fortalecerlo. Sin embargo dicho índice responde a la trayectoria y experiencia de los representantes actuales de FECOOTRA, en desmedro de la institución como tal.

A) Proyecto “Subcomisión de Comunicación”.

Descripción:

Aquí se presentan las actividades que la “Subcomisión de Comunicación” realizará en el plano externo. Sin embargo debemos aclarar que la mayoría de las actividades que fueron descritas en el programa de “Consolidación Interna”, -que incluye el trabajo de la presente área- no sólo están pensadas para tener llegada y puntos de contacto con los públicos internos, sino que atiendan además las necesidades comunicacionales externas.

El objetivo es que dentro de la misma subcomisión de trabajo se logre establecer una estrategia de comunicación externa, con acciones dirigidas a proveer de canales y medios acordes a los públicos.

Por otra parte la subcomisión deberá tener presente el trabajo realizado por la “Subcomisión de Asuntos Externos”, a fin de promocionar alguna actividad que se halla gestionado por parte de ésta. O por el contrario, preparar un plan de comunicaciones específico ante la posibilidad de que FECOOTRA participe de algún evento.

Fundamentación:

Si bien los fundamentos para crear dicha subcomisión quedan circunscriptos a los que se explicitaron durante el primer programa, en este caso particular se apela a la falta de una estrategia de comunicación externa que logre resaltar al proyecto institucional sobre la figura de los referentes centrales.

Por otro lado, resulta elemental contar con medios que hagan las veces de “vidriera” de las actividades, la filosofía y las propuestas de FECOOTRA hacia el exterior. Las acciones comunicacionales que se pretenden desarrollar a partir de este ámbito creativo de trabajo, buscarán fortalecer la imagen institucional entre los públicos externos.

Por último, esta área tendrá que trabajar de modo tal de hacer coincidir semánticamente el mensaje de FECOOTRA, -en lo que se refiere a una estrategia de comunicación integrada- para que el discurso institucional sea

coherente y mantenga una lógica distintiva, capaz de ser perceptible por aquellos a quienes está dirigido.

Finalidad

La finalidad de trabajar en el plano externo la comunicación de la Federación apunta a estrechar los vínculos institucionales que ésta posee; y formalizar mecanismos para su desarrollo. Resulta primordial fortalecer su imagen entre los públicos externos (directos o indirectos).

Por otra parte, la intervención comunicacional debe concebirse a partir de una perspectiva global, en tanto y en cuanto sea capaz de otorgar sinergia al mensaje que se pretende transmitir.

Desde el presente proyecto se aspira a suplir la carencia de contacto institucional entre FECOOTRA y sus públicos externos, teniendo en claro que es preciso medir su pertinencia en relación global al resto de las propuestas del presente plan de gestión.

Beneficiarios:

Los beneficiarios del presente proyecto son varios. Muchos fueron mencionados cuando se dio a conocer la propuesta durante el primer programa de la presente planificación, denominado "Programa de Consolidación Interna". Nuevamente surgen los asociados de las cooperativas que participen de la "Subcomisión de Comunicación", al contar con un espacio de en el seno de la Federación.

Por su parte, aparecen los públicos externos como beneficiarios, ya que tendrán la posibilidad de mantener un vínculo con la Federación desde un plano corporativo. Podrán contar con un mecanismo más ordenado y completo para acceder a datos e informaciones institucionales; sin la necesidad de recurrir siempre a los dirigentes de FECOOTRA.

Por último, también FECOOTRA será la gran beneficiaria, puesto que gozará de un área dedicada al manejo de la comunicación destinada al contacto con los públicos externos (e internos). Esto desligará al Consejo de Administración de una serie de tareas que en la actualidad recaen sobre él.

Actividades:

Muchas de las acciones de comunicación que están dirigidas a fortalecer el vínculo institucional de FECOOTRA con sus públicos internos (los asociados), están diseñadas y pensadas de modo tal que, a partir de una misma labor se pueda abarcar un espectro más amplio de destinatarios, y se integre también a los públicos externos.

En tal sentido, las actividades 1,3,4,5 y 6 que realizará la presente "Subcomisión de Comunicación" para lograr desarrollar el "Programa de Consolidación Interna", también servirán a los objetivos perseguidos por el presente programa. Sin embargo, el hecho de contar con públicos diversos, exige propuestas específicas para cada uno. En tal sentido además de las actividades antes mencionadas se propone agregar:

7. Contacto con los medios

Estará a cargo de la subcomisión elaborar una lista detallada de medios de comunicación (y líderes de opinión) locales, como así también de los existentes en las zonas de influencia a cada cooperativa en particular. Una vez confeccionada la misma, se deberá mantener el contacto y el flujo de información por parte de la Federación hacia ellos, procurando dar cuenta de las actividades que FECOOTRA esté llevando a cabo.

Por otra parte se pretende que la Federación tome "visibilidad" en los medios especializados sobre temática cooperativa, puesto que representa una de las grandes falencias que tiene; la cual se agrava si asumimos el nivel de representatividad provincial que la institución posee. Para ello se propone que la presente área de trabajo realice un "*seguimiento de medios especializados*".

Por último, FECOOTRA debe ser la que se coloque en una postura protagónica y proactiva hacia los medios de comunicación, abandonando el estancamiento y el accionar reactivo ante los requerimientos de éstos.

Tareas

- 1) Elaboración de la lista de medios locales y especializados.

- 2) Selección de un canal apropiado para el contacto.
- 3) Mantener un flujo periódico de información hacia los medios.

Calendarización

Tarea 1 y 2: 20 días.

Tarea 3: Todos los días desde su creación.

Recursos

Humanos

Los integrantes de la "Subcomisión de Comunicación"

Materiales

Oficina para los integrantes del equipo de trabajo.

Computadoras con procesadores de textos y programas de diseño.

Viáticos y presupuesto necesarios para realizar los trabajos pertinentes.

B) Proyecto "Subcomisión de Asuntos Externos"

Descripción:

La modalidad de funcionamiento está pensada a partir de generar instancias de apertura y de contacto fluido con los públicos externos de la Federación.

En tal sentido la "Subcomisión de Asuntos Externos" trabajará codo a codo con la "Oficina de Proyectos" de FECOOTRA y con la "Subcomisión de Comunicación", a fin de conjugar una estrategia que permita determinar acciones concretas a seguir. Por ejemplo, la de coordinar charlas con los alumnos universitarios, o de conseguir alguna capacitación por parte de algún órgano estatal o privado.

Fundamentación:

Debemos mencionar la necesidad existente en la Federación de contar con espacios de apertura, y con personas que se encarguen de algunos asuntos específicos, a fin de desligar la sobrecarga de actividades que recae actualmente sobre los dirigentes de la organización. En otro sentido, el proyecto apunta a generar un vínculo que sea capaz de ligar la imagen de FECOOTRA a una dimensión de carácter institucional.

Por último estrechar los lazos con los públicos externos, coadyuvará a fomentar otros espacios de comunicación e integración que permitan pensar en un desarrollo más amplio del sector en general, en el que FECOOTRA logre posicionarse institucionalmente, a partir de su proyecto de trabajo.

Finalidad:

Se pretende lograr que la organización se "abra" ante sus públicos externos; que mantenga un contacto permanente con ellos, que su imagen gane dimensión institucional, y consiga generar acuerdos para realizar actividades conjuntas.

Beneficiarios:

Nuevamente, los beneficiarios directos del proyecto son los asociados que integren la subcomisión de trabajo, ya que encontrarán un nuevo ámbito de participación dentro de la Federación; pero no debemos olvidarnos que la gran beneficiaria es la misma FECOOTRA, que contará con gente colaborando dentro de sus filas, ofreciendo servicios concretos. De este modo se realizará un trabajo de consolidación, en pos de estrechar vínculos institucionales.

Actividades:

Las actividades concretas de la subcomisión surgirán a partir que ésta esté conformada y funcionando. Es prematuro enunciar un listado de acciones a seguir, puesto que se pretende que la construcción del espacio sea el resultado del proceso encarado por sus propios miembros, es decir los asociados de las cooperativas que integren esta área de trabajo.

Sí puede mencionarse que tendrán como tarea, en un principio, la confección de una base de datos en la que estén incluidos todos los públicos externos con los que se relaciona la Federación, incluyendo sus características más sobresalientes y sus puntos de contacto. En tal sentido, el "mapeo" de vínculos permitirá establecer un panorama que de cuenta de las potenciales acciones a seguir con cada uno de ellos.

Por otra parte, ante la necesidad existente en la organización de brindar servicios hacia sus asociados, puede existir la posibilidad de acudir a la colaboración de ciertos organismos externos, que otorgan cursos y capacitaciones para cooperativas de trabajo. En tal sentido, desde esta subcomisión de trabajo -de modo conjunto con la "Subcomisión de Capacitaciones" se gestionaría la realización de alguna de ellas.

A modo de ejemplo, podría proponerse un eventual convenio con la Universidad Nacional de La Plata, específicamente con la "Tecnatura en Cooperativismo" de la Facultad de Ciencias Económicas -con la que actualmente la Federación se vincula-, a fin de establecer un ciclo de charlas y conferencias que den cuenta a los alumnos sobre cuestiones intrínsecamente relacionadas con el cooperativismo de trabajo y con FECOOTRA. Para tal caso, debería programarse un plan de trabajo conjunto entre el área y los encargados por parte de universidad para llegar a un acuerdo.

La Federación se presentaría en carácter institucional ante uno de sus públicos, para lo cual la "Subcomisión de Asuntos Externos" debería ponerse en contacto con la "Subcomisión de Comunicación", a fin de aplicar una estrategia de comunicación acorde a la circunstancia; como por ejemplo llevar a las charlas el material "tríptico institucional" para repartir entre los alumnos, o presentar a la Federación a través del "video institucional" en los ámbitos de encuentro.

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

EVALUACIÓN DEL PLAN

Evaluación del Plan

Luego de diseñado el plan resulta indispensable llevar adelante una evaluación del mismo. Esta se bifurca en dos caminos. Por un lado la evaluación de impacto está destinada a revisar en que medida se lograron los objetivos propuestos en la planificación, como así también sus efectos secundarios cuando ya se ha alcanzado su desarrollo. Mientras que por otra parte se deberá implementar una evaluación de proceso que de cuenta si los pasos y los caminos que se toman en el momento de ejecutar el plan de trabajo estipulado, están siguiendo el curso de lo planeado o si deben adecuarse a posibles cambios.

La evaluación nos permitirá tener una visión acabada respecto de la pertinencia, y la idoneidad del proyecto para la modificación de las problemáticas planteadas, de modo tal que se pueda constatar la eficacia de las acciones propuestas para resolver cada uno de los elementos que integran los puntos críticos encontrados. Por último indagar acerca si el camino elegido es el más adecuado y eficiente para la resolución de lo expuesto.

En consonancia con los criterios de gestión participativa, la evaluación propuesta es de carácter mixto: el grupo planificador la llevará a cabo conjuntamente con los integrantes de FECOOTRA. En tal sentido es que se propuso realizar la actividad "Reuniones Mensuales" perteneciente al proyecto "Reuniones para el cambio", más allá de la evaluación concreta de cada actividad en particular.

Objetivo

El objetivo de esta evaluación apunta a visualizar si se ha logrado conformar un grupo de trabajo estable de socios de diferentes cooperativas y representantes de la "oficina de proyectos" -con la implementación de una gestión participativa- en el ámbito cotidiano de la organización, como así también si las acciones se orientan a los objetivos establecidos en la propuesta; y si ésta responde eficientemente a las demandas comunicacionales diagnosticadas.

Tiempo

- La evaluación de proceso se realizará a medida que se desarrollan cada una de las actividades y tareas correspondientes a cada una de las subcomisiones de trabajo; al tiempo que una vez concluidas las mismas se deberá evaluar sus niveles de pertinencia, efectividad y eficiencia con relación a las pretensiones planteadas por el equipo planificador.
- La evaluación de impacto se llevará a cabo luego de transcurrido un año de la implementación de la planificación.

Metodología

La metodología a utilizar será predominantemente de tipo cualitativo dadas las características del tipo de información que se desea obtener. La evaluación de proceso justamente busca vislumbrar el desarrollo de programa de trabajo, por lo cual se analizarán datos que no se encuentran susceptibles a mediciones duras. A lo largo de todo el proceso se llevará a cabo observación participativa, en función de complementar y hacer más eficiente las herramientas metodológicas utilizadas.

Por su parte, la evaluación de impacto busca encontrar indicadores que den cuenta si el proyecto realmente alcanzó su propósito, en tanto a niveles de participación, conocimiento y vinculación de los asociados de la Federación.

Asimismo se realizará un análisis de los productos comunicacionales implementados por la organización a partir de la puesta en práctica de la planificación.

Por último, se realizará una encuesta entre los socios beneficiarios para tener una expresión cuantitativa de su grado de conformidad con las innovaciones implementadas.

Preguntas en la evaluación de Proceso

- ¿Se está desarrollando el proyecto según se planificó?
- ¿Está llegando el proyecto a los beneficiarios previstos?
- ¿La experiencia resulta atractiva y motivante para los participantes?
- ¿Están satisfechos los participantes del proyecto con la experiencia?
- ¿Están cumpliendo los responsables del proyecto con las actividades programadas?
- ¿Se realizan las actividades y tareas del modo previsto?

Preguntas en la evaluación de Impacto

- ¿Se incremento la participación de los socios en la Federación?
- En función de lo anterior, ¿se evidencia una mejora en los niveles de participación interna?
- ¿En qué se han fortalecido los lazos entre los miembros de la organización?
- ¿Qué modificaciones se produjeron en FECOOTRA en cuanto a su modo de trabajo, cultura organizacional y establecimiento de relaciones entre los asociados?
- ¿Están satisfechos los integrantes de la organización con los cambios producidos?
- ¿Se orientan las acciones al logro de los objetivos propuestos?
- ¿Se han implementado nuevos canales, espacios y momentos de comunicación con los beneficiarios? ¿Se adecuan éstos a las características socioculturales de los mismos?
- ¿Cuál ha sido la incidencia de los cambios implementados en la masa societaria?
- ¿Logró la Federación fortalecer sus vínculos institucionales con los públicos externos?
- ¿Cómo se adecuaron los responsables de cada una de las tareas a la realización de las mismas?

Indicadores Generales

1. Nivel de participación (información, opinión y decisión) de los integrantes de las comisiones.
2. Implementación de una modalidad de gestión participativa. Calidad del trato interpersonal entre los miembros de la cooperativa.
3. Manifestaciones de acuerdo, desacuerdo e indiferencia de los asociados respecto al proyecto.
4. Niveles de integración entre los asociados de diferentes cooperativas.
5. Evaluaciones de los socios beneficiarios en general respecto al accionar de FECOOTRA.
6. Grado de adecuación / concordancia entre los emprendimientos llevados adelante por la organización y su filosofía institucional.
7. Existencia de nuevos canales espacios y momentos de comunicación con los beneficiarios. Grado de llegada y conformidad de los socios beneficiarios con estos.

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

CONSIDERACIONES FINALES

Consideraciones Finales

Entre sus consideraciones, el presente trabajo de Tesis se detuvo en el conocimiento de las contribuciones que los comunicadores sociales, desde sus saberes específicos, pueden realizar al desarrollo de comunidades u organizaciones particulares. "*El aporte de la comunicación a las organizaciones cooperativas*" debe entenderse como una instancia de reflexión en tal sentido, en el seno de los contextos actuales.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario concebir el tipo de ámbito sociocultural en el que se inserta el trabajo y entender las peculiaridades de las organizaciones cooperativas. Resultaba imperante, como punto de partida, incursionar en conocimientos teóricos y técnicos que permitiesen realizar un acercamiento preciso al modo de organización cooperativa, para comprender los rasgos distintivos del movimiento en su conjunto, lo cual fue plasmado durante el primer bloque de la Tesis.

Superada esa etapa inicial, la investigación siguió ciertos lineamientos que necesariamente apuntaban a resolver los interrogantes acerca de la importancia de la comunicación y su aporte al fortalecimiento en el seno de las organizaciones y de las comunidades; su ingerencia para el desarrollo de los espacios colectivos y para la construcción de procesos democráticos de conocimientos.

Se considera que el trabajo constituye un aporte para reflexionar sobre la posibilidad de concebir al comunicador social como un profesional que debe involucrarse en el seno de los procesos en los cuales participa, capaz de intercambiar sus saberes con los que subyacen en la práctica; y de comprender las subjetividades de todos los implicados en torno a las mismas.

Resulta fundamental entender que el eje de intervención de los comunicadores tiene que concebirse desde una perspectiva orgánica, en el sentido del involucramiento que ello implica.

En este punto se hace preciso resaltar la importancia del diagnóstico de comunicación como técnica de conocimiento; ésta permitió, a través de destrezas específicas abocadas a la búsqueda de información y conocimiento, llegar a una plena noción del contexto sociocultural en el que se desempeñó la actividad. Los esfuerzos de la investigación estuvieron abocados a conocer la

organización en la que se desarrollaba el trabajo –y sus matices comunicacionales- durante el segundo bloque de la Tesis, para lo cual se precisó un alto nivel de implicancia con los actores involucrados, con el contexto particular y con los procesos desarrollados por parte de la Federación.

En tal sentido, resultó primordial poner en tensión los conocimientos teóricos adquiridos durante la etapa de formación académica con las contingencias que presentaba la realidad organizacional. Ese proceso no resultó rígido, por el contrario, tuvo un alto nivel de intercambio por parte del equipo investigador y los representantes de la Federación.

Durante el tercer bloque temático que presenta el trabajo, en el que la investigación deriva en un “Plan Estratégico de Comunicación”, las acciones concretas planteadas fueron pensadas y concebidas desde el plano previo otorgado por los datos arrojados en la investigación de diagnóstico comunicacional de la organización, como así también de aquellos referidos a las peculiaridades propias de este tipo de organizaciones. La propuesta apunta a responder y ser coherente con la lógica del movimiento cooperativo, sus valores, sus principios doctrinarios y al ámbito en que se desarrollan. Por último, resulta substancial dejar sentada la postura que la investigación trata de imprimir acerca del papel del comunicador social en el marco de las prácticas organizacionales. Mostrar los rasgos del “ser profesional” en que se está pensando.

El eje articulador de la mayoría de las actividades sugeridas fue instituido bajo la convicción de que es preciso generar instancias de participación activa, que fomenten recursos creativos y promuevan espacios de interés común para los involucrados. Las propuestas planteadas durante la última etapa del trabajo reflejan lo antedicho. Todas buscan el rol protagónico de los sujetos implicados, no como entes depositarios de acciones y saberes, sino como creadores de los mismos.

Es allí donde se aferra la convicción de que “*el aporte de la comunicación a las organizaciones cooperativas*” (o de cualquier tipo) debe rescatar su postura estratégica, de modo tal que permita distinguir y percibir caracteres dentro de estructuras socioculturales, para poder actuar con claridad y pertinencia dentro procesos complejos, y muchas veces desconocidos.

El hecho extraordinario con el que cuenta un planificador de procesos comunicacionales se halla en la posibilidad de abarcar a las comunidades en las cuales interviene, destacando sus particularidades, sus saberes, sus simbologías y sus valores; no desde un sitio de abstracción, sino a partir del seno mismo en el que se generan los sucesos.

En tal sentido, corresponde la tarea de intervenir en dichas prácticas, rescatando los aspectos que subyacen día a día en las comunidades; con la capacidad de percibir los procesos que se están gestando desde diversos sitios y buscan emerger constantemente.

De hecho, el cooperativismo fue uno de ellos; durante años tapado e invisible a los ojos de la mayoría, pero latente y vivo, a punto tal de resurgir luego de la crisis sufrida por el país a comienzos del nuevo milenio.

La experiencia cooperativa (entre otras de similares características) se constituyó en un llamado de atención para aquellos que creían que el acento de la comunicación del nuevo milenio se encontraba en lo que dictaban los "gurues" del marketing y las telecomunicaciones. Sin embargo, quedó demostrado que no se puede tener un espectro tan acabado sobre el tema.

El cooperativismo de trabajo logró transmitir sus valores y principios hacia el resto de la sociedad, que exigía una reconfiguración estructural que de respuestas a una serie de incertidumbres. Solidaridad, honestidad, igualdad, equidad y libertad fueron los bastiones que dieron origen a la doctrina en el marco de un período de crisis particular (dada por la revolución industrial), y que hoy resurgen con fuerza abrumadora, como contracara de un orden que agotó sus fundamentos. Nuevamente la crisis fue la causa para que se enarbolaran los valores cooperativos y se los colocara como estandartes de bienestar.

Si los profesionales de la comunicación pretenden aportar al desarrollo de las comunidades, deberán mirar la realidad que exige un accionar responsable y un rol activo en el seno de los procesos que "nacen y renacen" desde experiencias sociales concretas.

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

BIBLIOGRAFÍA

- **Alegre Gálvez, Eduardo.** *"La planificación en tiempos de globalización"*. U.N.L.P., Facultad de Periodismo y Comunicación Social, cátedra Administración y Gestión Financiera de Procesos Comunicacionales, 2002.
- **Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda.** Carlos *"Comunicaciones Públicas"*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires, 1999.
- **Amartya Sen.** *"Desarrollo y Libertad"*. ED. Planeta. Barcelona. 2000.
- **Ander-Egg, Ezequiel.** *"Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales"*. ED. Lumen / Hvmánitas. Buenos Aires, 1996.
- **Ander-Egg, Ezequiel.** *"Introducción a la planificación"*. ED. Lumen. Buenos Aires, 1995.
- **Auge, Marc.** *"Los no lugares: espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad"*. Gedisa. España, 1993.
- **Bion. W.R.** *"Experiencias en grupos, grupos e instituciones"*. Ediciones Paidós. Barcelona-Argentina, 1980.
- **Barbero, Jesús Martín.** *"De los medios las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía"*. ED. G. Gilli. México, 1987.
- **Chávez, Norberto.** *"La Imagen Corporativa"*. ED. G. Gilli. Barcelona, 1999.
- **Costa, Joan.** *"La comunicación en acción"*. ED. Paidós. Barcelona, Bs.As, México, 1999.
- **De Certau, Michel.** *"la invención de lo cotidiano"*. UIA/ITESO: México, 1996.
- **ECO, Umberto.** *"Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escrita"*. ED. Gedisa. Barcelona, 1996.
- **Forni, Floreal.** *"Formulación y evaluación de proyectos de acción social"*. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires, 1988.
- **García Delgado.** *"Estado- Nación y Globalización. Fortalezas y Debilidades en el Umbral del Tercer Milenio"*. ED. Ariel. Buenos Aires, 1998.
- **González, Jorge.** *"Más (+) cultura (s). Ensayos sobre realidades populares"*. Dirección general de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, primera edición, México. 1994.

- **Hobsbawm Eric J.** *"Historia del siglo XX, 1914-1991"*. ED. Crítica, Barcelona 1995.
- **Mata, María Cristina.** *"Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva"*. ED. Centro de Comunicación Educativa "La Crujía". 1991.
- **Mendicoa Gloria Edel.** *"Manual Teórico-Práctico de Investigación Social"*. Espacio editorial. Buenos Aires, 1998.
- **Orozco Gómez, Guillermo** *"La investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa"*. Ediciones de Periodismo y Comunicación Social. 1996.
- **Petit Francois,** *"Psicología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos"*. ED. Herder. Barcelona. 1984.
- **Prieto Castillo, Daniel.** *"Diagnóstico de Comunicación"*. CIESPAL. Quito. 1990.
- **Prieto Castillo, Daniel.** *"El juego del discurso. Manual de análisis de estrategias discursivas"*. Ediciones Lumen/Hvmanttas. Buenos Aires, Argentina. 1999.
- **Reguillo Cruz, Rossana.** *"La construcción simbólica de la ciudad. Sociedad desastre y comunicación"*. ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente), Guadalajara, México. 1996.
- **Reguillo Cruz, Rossana.** *"El otro antropológico. Poder y representación en una contemporaneidad sobresaltada"*. ITESO. 2002.
- **Rojas Soriano, Raúl.** *"Guía para realizar investigaciones sociales"*. Editorial Plaza y Valde. México. 1996.
- **Touraine, Alain.** *"¿Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: El destino del hombre en la aldea global"*. LCE. Buenos Aires. 1997.
- **Uranga Washington, Bruno Daniela.** *"Formación académica e imaginarios profesionales del comunicador y del planificador de procesos comunicacionales"*. U.N.L.P., Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra. "Taller de planificación de procesos comunicacionales.", 2001.
- **Uranga Washington, Bruno Daniela.** *"Itinerarios, razones e incertidumbres en la planificación de la comunicación. Aproximación a la planificación de procesos comunicacionales"*. U.N.L.P., Facultad de

Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra. "Taller de planificación de procesos comunicacionales.", 2001.

- **Uranga Washington, Bruno Daniela.** "*Pasos metodológicos del diagnóstico*". U.N.L.P., Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra: "Taller de planificación de procesos comunicacionales", 2001.
- **Uranga Washington, Bruno Daniela.** "*Pasos metodológicos de la planificación de procesos comunicacionales*". U.N.L.P., Facultad de Periodismo y Comunicación Social, apuntes de cátedra: "Taller de planificación de procesos comunicacionales", 2001.
- **Vasilachis de Gialdino, Irene.** "*Métodos Cualitativos I*". Centro Editor de América Latina S.A., Buenos Aires. 1993.
- **Vasilachis de Gialdino, Irene.** "*Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*". Centro Editor de América Latina S.A., Buenos Aires, 1993.
- **Weil, Pascale** "*La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*". ED. Paidós Barcelona, 1992 (2da. Edición).

Bibliografía sobre Cooperativismo.

- **Alianza Cooperativa Internacional -ACI.** (1996) "*Declaración sobre la Identidad Cooperativa*". Aprobada en el XXXI Congreso de la ACI. Manchester. Sep-1995. Documento de Apoyo N° 2.
- **Alianza Cooperativa Internacional -ACI.** "Principios Cooperativos en el siglo XXI". Intercoop. Editora Cooperativa. Bs. As. 1995.
- **Benavides Pinho, Diva.** "*Evolución del movimiento cooperativista*". BS. AS. Intercoop, 1987.
- **Benecke Dieter,W.** "*Cooperación y Desarrollo*". Ediciones Nueva Universidad. Santiago de Chile, 1973.
- **Bertossi Roberto Fermín.** "*El Cooperativismo y la Realidad Económico Social Argentina*". <http://www.bioética.org>. 2003

- **Bertossi Roberto Fermín.** "¿Ocaso del Cooperativismo?" <http://www.neticoop.uy>. 2002.
- **Bertossi Roberto Fermín.** "Participación y ausentismo de los asociados en las cooperativas argentinas". <http://www.bioética.org>.2005.
- **Botello González, Manuel Antonio.** "El movimiento cooperativo".
- **Brocato, Alejandro.** "Cooperativas de Trabajo: algunos elementos para su análisis". Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Bs. As., mayo 1994.
- **Calero y Herrero.** "Las cooperativas una forma de organización popular". Cooperativas Laboratorio Educativo. Tercera edición. Caracas.1995.
- **Capon Filas, Rodolfo E.** "Aproximación Sistémica a las Cooperativas de Trabajo". Revista Derecho del Trabajo. Año LXIII N° 1, enero 2003.
- **Consuelo E. Izquierdo Albert.** "El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina". Edición electrónica a texto completo en www.eumed.net/libros/2005/ceia/
- **Costa, Ricardo y Otros.** "Eficacia-Eficiencia en Empresas Cooperativas". Intercoop editora Cooperativa Ltda. Bs. AS., 1987.
- **Cuadernos de Cultura Cooperativa.** "Las Cooperativas ante el Régimen Tributario". Intercoop Edit. Cooperativa Ltda., Bs. As., 1980.
- Documento del Proyecto Estadísticas Cooperativas y Mutuales del INAES. "Las Cooperativas en el Censo Nacional Económico 1994". <http://www.inaes.gov.ar>.
- **Drimier, Bernardo y Drimier, Kaplan, Alicia de:** "Compendio de Cooperativas." Ediciones Intercoop/Arg.- 2ª edición, Bs. As., 1985.
- **Drimier, Bernardo y Drimier, Kaplan, Alicia de:** "Las Cooperativas. Fundamentos-Historia-Doctrina". Ediciones Intercoop Edit. Coop. Ltda., 3ª edición, Bs. As., 1981.
- **Echeverri, Raúl y Otros,** "La empresa Cooperativa en el mundo de hoy". Cuadernos de Cultura Cooperativa N° 79. Intercoop editora Cooperativa Ltda. Bs.As., 1990.
- **Elis Minguet, Augusto.** "El nuevo cooperativismo". Clemente Editores C.A. Valencia, Venezuela. 2002.
- **Fernández, J.** "Economía para cooperativas". Ediciones Ceac de Cooperativismo, 2da. Edición. Barcelona España, 1987

- **Garteiz-Arruecoa, J. D.** "*La alternativa cooperativa: una respuesta a la crisis*". Ediciones Ceac de Cooperativismo. Barcelona España. 1987.
- **Gromoslav Mladenaz,** "*Historia de las Doctrinas Cooperativas*". CINCOA. Medellín. Colombia 1996.
- **Holyoake, Jacobo.** "*Historia de los pioneros de Rochdale*". Bs. As. 1944.
- **Izquierdo Albert, Consuelo E.** "*Cooperativismo: una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*". Editado por eumed.net. <http://www.eumed.net/libros/index.htm>
- **Mladenatz, Gromoslaw.** "*Historia de las doctrinas cooperativas*". Intercoop. Bs. As., 1969.
- **Montes Verónica Lilian y Ressel Alicia Beatriz.** "*Presencia del cooperativismo en la Argentina*". Instituto de estudios cooperativos, facultad de ciencias económicas de la UNLP. 2003.
- **Mundo Agrario. Revista de estudios rurales.** N° 4, primer semestre de 2002. Centro de Estudios Histórico Rurales. Universidad Nacional de La Plata. El cooperativismo agrario en la provincia de Buenos Aires (1946-1955)
- **Laidlaw, Alexander F.** "*Las Cooperativas en el año 2000*". Intercoop. BS. AS., 1981.
- **Lambert, Paul.** "*La doctrina Cooperativa*". Bs. As., Intercoop, Editora Cooperativa Ltda., 1965.
- **Levin y Verbeke.** "*El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997*". Centro de estudios de sociología del trabajo. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas: Instituto de Investigaciones Administrativas. Buenos Aires, 1997.
- **Organización Mundial del Trabajo.** "*Manual para la gestión Cooperativa*".
- **Panzoni, Erico Emir.** "*Cooperativismo-Función- Doctrina e historia*". Asociación Pro-Instituto de estudios Cooperativos. Bs. As., 1958.
- **Panzoni, Erico Emir.** "*Cooperativismo- Desarrollo y Tendencias Actuales*". A.P.I.E.C.. Bs. As. 1967.
- **Perón Domingo.** "*Discurso del primero congreso de cooperativas de trabajo*". Prensa Alternativa Diario Mar de Ajó (el diarito) Prensa Popular. <http://www.diariomardeajo.com.ar>.

- **Pineda y Otros.** "Cooperativismo mundial: 150 años". ED. Consulta América Grupo Asesor. Santa fe de Bogotá-Colombia. 1994.
- **Régimen Legal de las Cooperativas: Ley 20.337.** Intercoop ED. Cooperativa Ltda., Bs. As., 1979.
- **Revista "Lazos Cooperativos".** Edición Lazos Cooperativos.
- **Revista "la Gaceta de COOPERAR".** Año 1, N° 1. Órgano de difusión de la Confederación Coopetariva de la República Argentina Ltda. (COOPERAR). Abril/Mayo 2005.
- **Revista "Mundo Cooperativo". N° 11: "Principios Cooperativos."** El Periódico de las Cooperativas, mayo de 1997.
- **Roggi María Cecilia.** "Estado y el desarrollo cooperativo: el caso de Instituto Provincial de Acción Cooperativa en la Provincia de Buenos Aires". 2000.

Páginas Web Consultadas.

- **<http://americas.coop>**
- **<http://www.cooperar.coop>**
- **<http://www.eumed.net>**
- **<http://www.ica.coop>**
- **<http://www.inaes.gov.ar>**
- **<http://www.megacoop.com>**
- **<http://www.misionescoop.com.ar>**
- **<http://www.mp.qba.gov.ar>**
- **<http://www.mundocoop.com.ar>**
- **<http://www.prensacooperativa.coop>**
- **<http://www.sitiocooperativo.com.ar>**
- **<http://www.unircoop.or>**

T E S I S D E G R A D O

**EL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS**

INDICE

| | |
|--|----|
| Agradecimientos | 5 |
| Introducción | 7 |
| Marco Teórico | 9 |
| 1. Comunicación y prácticas culturales | 9 |
| 1.1 Comunicación en el plano Institucional | 11 |
| A) Realidad Institucional | 13 |
| B) Identidad Institucional | 13 |
| C) Comunicación Institucional | 14 |
| D) Imagen Institucional | 15 |
| E) Identidad Visual (un elemento a tener en cuenta) | 16 |
| 2. Públicos | 16 |
| A) Comunicación Interna | 17 |
| B) Comunicación Externa | 19 |
| 3. Elementos de Intervención | 20 |
| A) Diagnóstico de Comunicación | 20 |
| B) Planificación Comunicacional | 22 |
| 4. Papel del Comunicador y del Planificador en el marco de las prácticas culturales | 23 |
| 5. Cooperativismo | 25 |
| 5.1 Cooperativismo como modelo alternativo de desarrollo integral | 26 |
| Marco Metodológico | 29 |
| Entrevistas en profundidad | 31 |
| Entrevistas abiertas | 31 |
| Entrevista semi-estructuradas | 32 |
| Entrevista Grupal | 32 |
| Observación | 32 |
| Observación global | 33 |
| Observación focalizada | 33 |
| Observación participante | 33 |
| Observación no participante | 33 |
| Observación Documental | 34 |
| Encuestas | 34 |
| | |
| Bloque 1 | |
| | |
| Introducción | 35 |

| | |
|---|----|
| Estudio preliminar: El cooperativismo | |
| 1. Historia del Cooperativismo | 36 |
| 1.1 Nociones Iniciales / antecedentes Pre-históricos | 36 |
| 1.2 Cooperativismo Moderno | 38 |
| 1.3 Precusores del modelo | 40 |
| 1.4 Nacimiento del Cooperativismo: La experiencia de Rochdale | 41 |
| 2. Organización del movimiento. La Alianza Cooperativa Internacional | 42 |
| 2.1 Introducción | 42 |
| 2.2 Definición, Valores y Principios Cooperativos | 45 |
| a) Definición de Cooperativas | 45 |
| b) Valores Cooperativos | 46 |
| c) Principios Cooperativos | 47 |
| 2.3 La identidad del movimiento Cooperativo | 54 |
| 2.4 Identidad Visual del Cooperativismo | 55 |
| 2.5 Características de las Cooperativas | 56 |
| 2.6 Clasificación de Cooperativas | 57 |
| 1)Según el servicio que prestan. | |
| 2)Según su objeto social. | |
| 3)Según su nivel de agrupación. | |
| 2.7 ¿Cómo está organizada internamente una Cooperativa? | 61 |
| 1) La Asamblea | 62 |
| 2) El Consejo de Administración | 63 |
| 3) El Síndico | 63 |
| 3. El Modelo Cooperativo y su desarrollo en la Argentina | 64 |
| 3.1 Orígenes y Causas | 64 |
| 3.2 Primeras manifestaciones del Movimiento Cooperativo en nuestro país | 64 |
| 3.3 Marco legal de las Cooperativas en la Argentina | 65 |
| 3.4 Presencia, participación y evolución de las Cooperativas en Argentina | 68 |
| 3.5 Hacia el futuro | 81 |

Bloque 2: Diagnóstico de comunicación de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina.

| | |
|---------------------------|----|
| Introducción | 83 |
|---------------------------|----|

| | |
|---|-----|
| Objetivo General | 84 |
| Objetivo Específico 1 | 84 |
| Contexto de surgimiento | 84 |
| Los Orígenes de FECOOTRA | 85 |
| Primeras acciones | 87 |
| Acciones actuales | 89 |
| El edificio actual | 91 |
| Autoridades / Organigrama Formal | 94 |
| Organización real de la Federación | 96 |
| Toma de decisiones | 101 |
| Vínculo con las Cooperativas Socias | 101 |
| Objetivo Específico 2 | 103 |
| Lo que dice el artículo 4 | 103 |
| Lo que dice el artículo 5 | 104 |
| Principios Fundacionales | 106 |
| La Palabra de los protagonistas | 107 |
| Identidad Visual | 110 |
| Objetivo Específico 3 | 112 |
| 1. Comunicación Interna | 113 |
| A) Comunicación en el seno de la Organización | |
| B) Comunicación con las cooperativas socias | |
| C) Comunicación con el organismo de orden superior: COOPERAR | |
| 2. Comunicación Externa | 118 |
| Objetivo Específico 4 | 121 |
| Descripción de los públicos de FECOOTRA | 122 |
| 1. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) | 122 |
| A) Breve Historia del organismo | 123 |
| B) El I.N.A.E.S. en la actualidad | 124 |
| 2. Área de Cooperativas del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires | 125 |
| 3. Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR) | 127 |
| 4. Comunidad Universitaria | 129 |
| 5. Cooperativas Socias | 130 |

| | |
|--|-----|
| Imagen de FECOOTRA | 132 |
| Análisis de la Semiosis Institucional: aspectos negativos y positivos | 134 |
| Trayectos causales | 138 |
| El aspecto comunicacional y sus tendencias | 141 |
| Líneas de Acción | 142 |
| Escenarios | 143 |
| A) Optimista | 143 |
| B) Probable | 144 |
| C) Pesimista | 144 |

Bloque 3: Planificación Comunicacional

| | |
|--|------------|
| “Plan de Fortalecimiento institucional de FECOOTRA: El camino hacia la integración” | 147 |
| Objetivo General | 147 |
| Objetivos Específicos | 147 |
| Metas | 148 |
| Resultados Esperados | 149 |
| Cuadro de correspondencia | 150 |
| Criterios de acción políticos | 153 |
| Criterios de acción estratégicos | 154 |

Programación:

| | |
|---|-----|
| “Plan de Fortalecimiento institucional de FECOOTRA: El camino hacia la integración” | 155 |
| Descripción | 155 |
| 1) “Programa de consolidación interna” | 156 |
| A) Proyecto “Reuniones para el cambio” | 157 |
| B) Proyecto “Subcomisión de Comunicación” | 162 |
| C) Proyecto “Subcomisión de Capacitaciones” | 173 |
| D) Proyecto “Subcomisión de Cultura e Integración” | 178 |
| 2) “Programa de apertura de la organización con la comunidad y otros actores sociales” . | 185 |
| A) Proyecto “Subcomisión de Comunicación” | 186 |
| B) Proyecto “Subcomisión de Asuntos Externos” | 189 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| Evaluación del Plan | 193 |
|----------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Objetivo | 193 |
| Tiempo | 194 |
| Metodología | 194 |
| Preguntas en la evaluación de Proceso | 195 |
| Preguntas en la evaluación de Impacto | 195 |
| Indicadores Generales | 196 |
| | |
| Calendarización | 197 |
| Consideraciones Finales | 199 |
| Bibliografía | 203 |
| Índice | 209 |
| Anexos | 213 |

Nota: Las carátulas "Introducción", "Marco Teórico", "Marco Metodológico", "Bloque 1", "Bloque 2", "Bloque3", "Evaluación del Plan", "Consideraciones Finales", "Bibliografía" e "Índice", no cuentan como número de páginas. Por lo tanto debe seguirse la sucesión que las precede (Comparar con la versión gráfica).