



## **ANÁLISIS DE UNA PROPUESTA DE DESARROLLO REGIONAL IMPULSADA DESDE LA UNIVERSIDAD**

**El Caso del Proyecto “Articulación Cooperativa: Un modelo de  
Gestión en Red” en la ciudad de Mar del Plata**

**IX Congreso Internacional Rulescoop**

*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los  
desafíos del mercado*

**Lic. Gonzalez Carella, María Inés<sup>1</sup>; Lic. Giudice, Adrián<sup>2</sup>; Srta. Guajardo Gaitán<sup>3</sup>, Tatiana;  
Lic. Huergo, Consuelo<sup>4</sup>; Lic. Rech, Lautaro<sup>5</sup>; Srita Teyseyre, Daniela<sup>6</sup>; Sr. Fratuzzo, Juan  
Pablo<sup>7</sup>**

UNMdP

<sup>1</sup> Lic. en Sociología, Docente Adjunta Regular Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; <sup>2</sup> Lic. en Economía, Auxiliar Graduado Regular Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; <sup>3</sup> Tesista Lic. en Economía; <sup>4</sup> Lic. en Administración Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; <sup>5</sup> Lic. en Economía Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; <sup>6</sup> Estudiante avanzada Lic. en Sociología Facultad de Humanidades; <sup>7</sup> Tesista Lic. en Economía Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

## **RESUMEN**

La presente ponencia intenta ser una sistematización de la experiencia adquirida en el desarrollo de un proyecto de extensión realizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Como respuesta a una serie de demandas provenientes de actores sociales pertenecientes a cooperativas de trabajo sociales, y considerando la misión social que debe cumplir una Universidad, se comienza a desarrollar en el año 2015 el proyecto de extensión denominado; "Articulación Cooperativa: Un modelo de Gestión en Red", tendiente al fortalecimiento de las organizaciones convocantes en pos de avanzar en su sustentabilidad en el largo plazo.

A partir de la formación de un grupo de trabajo interdisciplinar, con fuerte participación de jóvenes estudiantes, y la labor de forma mancomunada con los miembros de las cooperativas se realiza la puesta en práctica. Generando instancias de acción participativa que involucren a la mayor cantidad de socios posible, se desarrollarán como herramientas de trabajo; un mapeo de actores sociales clave para las organizaciones, en busca de nuevos vínculos que empoderen a las entidades, y la implementación de estrategias que fomenten el desarrollo de las cooperativas en tanto emprendimientos productivos como resultado final del proyecto.

## **PALABRAS CLAVE**

Integración cooperativa- Cooperativas de trabajo- Innovación organizacional- Mapeo de actores claves-

## **ÍNDICE**

1. Introducción
  - 1.1. Crisis del modelo económico
  - 1.2. Respuesta desde el estado. Cooperativas sociales. Resolución 2036 inaes
  - 1.3. Convocatoria a proyectos de extensión→ Diagnóstico
2. Marco teórico
  - 2.1. Estatuto→ Misión de la UNMDP
  - 2.2. Función de la extensión:
  - 2.3. Valores del cooperativismo (Cooperación entre cooperativas). Ley 20337.
  - 2.4. Principio 5 (educación)
3. Metodología de trabajo
  - 3.1. Integración del equipo. Convocatoria a integración equipo. Formación teórica del equipo. Interdisciplinariedad.
  - 3.2. Contacto con cooperativas.
  - 3.3. Trabajo articulado entre las cooperativas.
  - 3.4. Mapeo de actores (teoría)
4. Resultados
  - 4.1. Esperados
  - 4.2. Realizados
5. Conclusiones
  - 5.1. Necesidad de políticas públicas
6. Bibliografía

## 1. INTRODUCCION

Asistimos en la última década a una crisis del capitalismo financiero global que compromete la sobrevivencia de vastos sectores de la población (Formento y Merino, 2011). Se abre nuevamente un horizonte que exige nuevas y mejores propuestas en el marco de una economía solidaria que responda en gran parte y de modo innovador a las inmensas demandas sociales de los sectores excluidos y marginados dentro de la economía capitalista de mercado. El rol del Estado es innegable por su capacidad de dar respuesta en nuestras sociedades latinoamericanas de modo eficaz, regular y sustentable.

En este contexto, la Universidad se destaca como una institución pública que debe promover entre sus valores la formación de ciudadanos responsables frente a la realidad social, que sean capaces de contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la sociedad y construir nuevos saberes.

Es en particular, a nuestro entender y de diversos autores (Giúdice, 2005; Coraggio, 2011), el cooperativismo como práctica económica un generador intrínseco de soluciones de problemáticas sociales complejas. Ya que se inspira en principios y valores tales como la autonomía, la democracia participativa, la igualdad, la equidad y la solidaridad. A su vez, por otro lado, las potencialidades que implica la constitución de una cooperativa son variadas y pueden responder a distintos aspectos socioeconómicos: la necesidad de desarrollar innovaciones tecnológicas a favor de las actividades productivas, las posibilidades de reducir los costos de producción, entre otras, en un contexto local donde el Municipio de General Pueyrredón se encuentra, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos al primer trimestre de 2014, en la tercer peor posición a nivel nacional en cuanto al desempleo, con una tasa del 9% y un importante movimiento cooperativo, con más de 400 entidades locales.

A partir de mediados del año 2003 se ha empleado como política pública estatal la promoción y el desarrollo de cooperativas de trabajo por considerarlas un instrumento apropiado para la generación de empleo genuino. *Consideramos que, si bien estas políticas han tenido un efecto positivo sobre la generación de empleo, se observa como principal limitante en su actividad una manifiesta dependencia del sector Público Nacional, actuando el mismo como ente decisor, ya sea respecto a las modalidades de contratación como en la provisión de recursos.*

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente y el ineludible rol social que ocupan las entidades cooperativas, nos proponemos a través de esta presentación exponer una respuesta que se genera desde la Universidad Nacional de Mar del Plata a las demandas provenientes de las cooperativas o asociaciones pre-cooperativas que se constituyen como uno de los actores sociales destacados de la economía social y solidaria. La vinculación del quehacer universitario con las diversas necesidades, da lugar a un espacio educativo comprometido con una orientación transformadora hacia la realidad social.

## 2. MARCO TEORICO

En el marco de la formación de cooperativas, las alianzas de cooperación son fundamentales para responder a los valores que promulgan. Las expectativas relacionadas a lograr una institución que articule aspectos tanto legislativos como productivos, que dé lugar a la complementación de actividades productivas y/o de servicios, y que genere espacios de participación y control democrático de los miembros de la Cooperativa junto con otras instituciones, son valores que las representan (D'Avila, 2009).

En cuanto a la organización de los subsistemas según los diversos sectores cooperativos, se observa la potencialidad de constituir redes de colaboración. No obstante, la cercanía de la actividad económica entre Cooperativas y empresas públicas o privadas cumple un rol primordial a la hora de establecer vínculos productivos que aumenten la eficiencia económica de las entidades en cuestión.

De acuerdo a las denominadas redes de colaboración, la importancia radica en las relaciones que se destacan entre los distintos actores involucrados, en la capacidad de nutrirse entre los mismos a partir de diversos vínculos que facilitan la transformación. Dichas redes necesitan de la colaboración de diversos actores sociales, económicos y gubernamentales que cuenten con la oportunidad de dar lugar a políticas públicas que posibiliten el funcionamiento pleno de la cooperación empresarial. (Coraggio, 2011) También se debe pensar al movimiento en tanto perteneciente a un sistema en el cual se precisa cierta eficiencia económica para sustentarse los emprendimientos en el tiempo, lo cual se logra a través de la inter-cooperación económica que tiende al establecimiento de vínculos entre empresas cooperativas (Alfonso Sánchez, 2000).

“El camino del desarrollo local o regional tiene que ser fundado principalmente –aunque no exclusivamente– en una combinación de procesos y recursos endógenos y redes de articulación horizontal que los potencie”. (Coraggio, 2011)

Sin embargo, ni las redes ni los cluster se construyen espontáneamente, requieren un marco de acción que asegure su misión y propicie una forma de gestión concertada en el cual adquieren relevancia, no sólo las estructuras institucionales regionales y locales impulsando a los actores sociales y económicos, sino también los actores gubernamentales con capacidad de desarrollar instancias de generación de políticas públicas y dirigir recursos en ese sentido.

El desarrollo de innovaciones tecnológicas y organizacionales respaldadas por diversas instituciones - públicas y privadas, lucrativas y sin fines de lucro, organismos de promoción y de política pública- construyeron otro camino a la formación y permanencia de empresas individuales abordando y organizando las actividades con valores tales como la confianza y el compromiso, que se constituyen en los ejes directrices de la red y de la reconversión productiva de los pequeños productores.(Acosta y Verbeke, 2009)

Por otro lado, de acuerdo a la línea de pensamiento de Risieri Frondizi, sobre misión Social Universitaria, la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) debe ser un actor social relevante en el desarrollo de estrategias y políticas públicas que posibiliten dar respuesta a las problemáticas del entorno tanto en lo social como en lo productivo. Siguiendo esta perspectiva, encontramos en la carta Magna de nuestra casa de altos estudios que: “La universidad deberá actuar como una de las herramientas de la sociedad con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (UNMdP, 2013).

### **3. METODOLOGIA DE TRABAJO**

Desde el Proyecto de Extensión “Articulación Cooperativa” de la UNMdP se propone responder desde la Universidad Nacional de Mar del Plata a las demandas provenientes de las cooperativas denominadas “sociales” que se constituyen como uno de los actores destacados de la economía social y solidaria. En este punto, es importante que estas entidades se encuentran ejecutando programas sociales vinculados principalmente con la obra pública de nuestra ciudad, pero no poseen la certeza de continuidad de su actividad productiva ya que dependen de planes sociales que se pagan a lo largo de doce meses, que al mismo tiempo dependen de los vaivenes políticos. *Si bien estas políticas han tenido un efecto positivo sobre la generación de empleo, se observa como principal limitante en su actividad una manifiesta dependencia del sector Público Nacional, actuando el mismo como ente decisor, ya sea respecto a las modalidades de contratación como en la provisión de recursos. Este alto grado de dependencia genera una actitud pasiva de parte de los asociados a este tipo de organizaciones, que ven al Estado como tutor de su actividad, lo que impide el desarrollo de acciones tendientes a garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo de los procesos asociativos generados.*(Vuotto, 2012)

Se pretende avanzar en la sostenibilidad de las Cooperativas participantes a través de la incorporación de herramientas de gestión, asistencia técnica por parte de los actores que trabajan en el desarrollo de las organizaciones de la economía social, generación de redes estratégicas (entre cooperativas, federaciones de cooperativas, universidades, e instituciones de base científico tecnológicas) y con la presencia de instrumentos financieros que posibiliten el crecimiento sustentable de este tipo de organizaciones. Este objetivo, pretende cumplirse a través de la generación de instancias, interdisciplinarias, de relacionamiento y mapeo de actores claves.

Se actúa a partir de instancias participativas, generando sinergia entre los miembros de las entidades de la economía social participantes y los miembros del equipo executor, a través de la interacción entre los grupos operativos y de trabajo. Se implementan interdisciplinariamente encuentros para diagnosticar y comprender las problemáticas, tendientes a fortalecer los conocimientos y aptitudes de labor mancomunadas de los integrantes del proyecto para poder desarrollar planes de acción. La preferencia de abordar la temática a partir de distintos campos de conocimiento reside en la imposibilidad de explicar un fenómeno social sin la interacción conjunta de diversas disciplinas afines. La articulación entre las mismas es de suma relevancia para la obtención de un diagnóstico integrado y una formulación colectiva de las acciones a poner en marcha. La construcción conceptual del problema en forma conjunta da cuenta de un marco de representación interdisciplinar que contiene distintos niveles de análisis y que promueve la inclusión programada de dispositivos necesarios para realizar las actividades propuestas.

Asimismo, se insta a la incorporación de estudiantes que realicen prácticas académicas socio comunitarias en las distintas instancias del proyecto

A efectos de generar y consolidar las redes de vinculación de cooperativas y asociaciones pre-cooperativas propuestas, se establecen una serie de actividades de distinto orden:

- Actividades diagnósticas: relevamiento de potencialidades a través de la búsqueda de datos secundarios existentes en el Municipio de General Pueyrredón y en los Centros de Extensión de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Actividades de difusión de la red: a través de medios masivos de comunicación y visitas a concertar con las cooperativas.
- Actividades de promoción de la red: charlas y talleres para cooperativistas que a través de la capacitación en sus valores y potencialidades socio-productivas fomenten una actitud comprometida con la actividad cooperativa.
- Elaboración de materiales teórico-metodológicos sobre los aprendizajes conjuntos (instructivos para la formulación de estrategias de intervención para la actividad cooperativa).
- Actividades pertinentes al funcionamiento y consolidación de la red, construcción de dispositivos instrumentales (instructivo de gestión, puesta en marcha del plan de negocios)
- Conformación de grupos operativos para la operacionalización de las actividades correspondientes al inciso e. mencionadas ut-supra.
- Actividades de seguimiento y control de las metas y objetivos propuestos con anterioridad, a través de informes periódicos y autoevaluación grupal de logros consolidados y obstáculos que dificultan su cumplimiento en el tiempo y las modalidades acordadas.
- Obtención de datos primarios a través de la instrumentación de diversas técnicas de recolección: a) entrevistas b) grupos focales c) encuestas.

## RESULTADOS

Con fecha de Febrero del año 2015 se pone en ejecución el proyecto, el cual tiene prevista una duración anual. Considerando la enunciación de los objetivos establecidos al momento de la presentación del proyecto;

### **Objetivo general:**

- Fortalecer las relaciones entre las cooperativas convocantes.

### **Objetivos específicos:**

- Promover la integración al interior de las cooperativas de trabajo.
- Generar un mapeo de actores claves
- Gestar un modelo de plan de negocios para entidades asociativas.
- Involucrar a todos los integrantes del proyecto en la resolución de problemáticas comunes (interdisciplina)
- Generar instancias de acción participativa.

Se ha avanzado notablemente en las primeras etapas de la realización, y alcanzado parcialmente los objetivos propuestos.

En primera instancia en lo que hace a la formación del grupo de trabajo, donde se ha logrado involucrar al proyecto profesionales de diversas áreas del conocimiento, tales como la Economía, la Sociología, la Administración y el Turismo, con dinámicas de trabajo donde se busca abordar la problemática desde las distintas ópticas que puede aportar cada especialidad. Y a su vez generar la participación activa de un grupo de más de 15 estudiantes de grado, quienes no sólo son parte de los encuentros de grupo o de "grupo ampliado" (con las cooperativas), sino que también se han formado en temáticas específicas, como por ejemplo la realización de un plan de negocios aplicado, que no son consideradas en la currícula. Y la realización de un Ciclo de Lecturas, aportando en la formación integral de los estudiantes, se generó desde el grupo la iniciativa de complementar lo realizado territorialmente con un refuerzo desde lo teórico, dirigido principalmente a tratar aquellas temáticas que no se aprenden en la formación curricular.

Por otro lado, en lo que hace al vínculo con las organizaciones de la Economía Social y Solidaria participantes, se han fortalecido los vínculos interpersonales, ya sea entre las cooperativas participantes como con el grupo de trabajo. Con una dinámica de encuentros semanales donde se propone la presencia de la mayor cantidad de asociados a las distintas cooperativas posible, se han desarrollado actividades tendientes a la realización de un diagnóstico participativo. Con el devenir de las reuniones se ha logrado generar confianza entre los distintos grupos que conforman el "equipo ampliado", no sólo ante la intromisión del grupo proveniente de la universidad, sino también intercooperativas, siendo este, a nuestro entender, el nexo más importante, tomando en consideración la finalidad de generar una articulación autónoma y sustentable en el tiempo. Han surgido, sin embargo, una serie de dificultades a lo largo del proceso, vinculadas a la complejidad de trabajar en territorio. Entre ellas, la más relevante a nuestro entender, la problemática relacionada a la falta de continuidad en la presencia particular de los asociados. En muchos casos debido a incompatibilidades con posibilidades particulares de trabajo dentro de la misma franja horaria.

En parte en base a esto y en pos de generar un mayor impacto, del grupo inicial de 4 cooperativas de trabajo (sociales) se decidió ampliar la nómina de participantes, realizando un segundo grupo de trabajo con una cantidad igual de cooperativas, en pos de posteriormente unificar equipos.

En base a las primeras experiencias adquiridas con las cooperativas, podemos observar que se concibe a la cooperativa como un medio para conseguir trabajo, para cobrar un subsidio, y no como un fin en sí mismo donde se promulguen los valores de solidaridad, compromiso, libre adhesión y control democrático, autonomía de gestión e

independencia de los poderes públicos, conjunción de los intereses de los miembros, entre otros.

Se evidencian distintos niveles de compromiso entre las cooperativas y también entre los asociados. Al momento de indagar acerca de la dedicación de los asociados al trabajo cooperativo, la mayoría manifestó cumplir únicamente con la cantidad de horas estipuladas en el contrato. Al interior de las organizaciones, las presidentas son quienes mantienen al día las tareas administrativas que sostienen a las cooperativas y a su vez evidencian un fuerte compromiso con la continuación y el crecimiento de las mismas; mientras que la mayoría de los asociados priorizan su beneficio particular por delante de las metas colectivas. Al respecto, uno de los mayores desafíos con los que nos enfrentamos como equipo de trabajo es generar estrategias de motivación para la participación y el compromiso con la realidad de las cooperativas y sus proyecciones a futuro. A pesar del débil interés de los asociados con la continuidad y el crecimiento de las cooperativas, es innegable el hecho de que para ellos representa un medio para la obtención de nuevas fuentes de trabajo que aseguren la satisfacción de sus necesidades y las de su familia.

En uno de los casos, la cooperativa presenta como obstáculo principal para su pleno funcionamiento conflictos internos vinculados a relaciones de poder desiguales, que afectan la horizontalidad a la hora de la toma de decisiones. La falta de comunicación entre las partes y la actitud pasiva de los asociados ante las irregularidades que se presentan, no contribuyen para la generación de sentimientos de pertenencia ni el fortalecimiento de una identidad colectiva que aglutine los intereses conjuntos. Un factor que tiene gran relevancia en esta situación es el componente político, ya que genera una división al interior del grupo de asociados. Cuando los intereses partidarios e ideológicos difieren, el desarrollo autónomo se ve perjudicado, influyendo negativamente en las proyecciones colectivas.

Las demás cooperativas también tienen un fuerte componente político, pero los efectos no generan conflictos internos entre los asociados sino que el impacto se visualiza a la hora de proyectarse como una cooperativa que pretende mantener una relación de dependencia con el Estado como proveedor de fuentes laborales.

La autonomía, en estos casos, se vuelve relativa.

## **CONCLUSIONES**

Como principales resultados del camino transitado en la realización del proyecto, hemos notado que:

En primera instancia, existe un conocimiento heterogéneo al interior de las cooperativas respecto a lo que una entidad de este conlleva. Se desconoce en muchos casos cuáles son las particularidades en cuestiones tales como la finalidad por la que se crea una cooperativa y los lineamientos o principios guía en su accionar. Por otro lado, en consonancia con lo postulado desde trabajos teórico-prácticos de otros autores, se observa la casi total dependencia en las cooperativas sociales de la figura del Estado. En particular es el Municipio la figura preponderante a la hora de determinar cuestiones tales como horarios de trabajo y responsabilidades mínimas de los integrantes, oportunidades de trabajo o remuneración obtenida. Se observa también que los asociados a las distintas cooperativas, si bien interesados profundamente en que se sustente la entidad a futuro, no se ven como legítimos tomadores de decisiones. Toman una postura más relacionada a un trabajo en relación de dependencia, en donde las decisiones les son dadas y se cumplen horarios de trabajo.

Si bien en una primera instancia, por las causas mencionadas anteriormente, los asociados no tenían un horizonte más allá de pertenecer como cooperativa a un plan de Estado, con dependencia respecto al mismo, a lo largo de los encuentros se fortalece la concepción de emplear la figura de una cooperativa como posibilidad de

generar un emprendimiento asociativo propio. Ya sea a partir del grupo particular de cada cooperativa o en un accionar articulado con otros actores.

A nuestro entender es en este camino que se debe fortalecer el accionar desde el Estado y los distintos organismos públicos, tales como la Universidad. No sólo en generar entidades que posean la forma cooperativa, fortaleciendo a la Economía Social y Solidaria, sino también, en el caso particular, en propender hacia organizaciones autónomas y sustentables.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, M. C., & Verbeke, G. (2009). *La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas*. Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, (9), 1-25.

ALFONSO SÁNCHEZ, R. (2000): *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: La cooperativa de segundo grado*, Tirant lo Blanch, Valencia.

Burdín, Gabriel; Dean, Andrés, (2008). “¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores? Un mapa de la discusión teórica en economía”. Revista Quantum, Universidad de la República, Montevideo.

Chaves Rafael (2012). “Las políticas públicas y las cooperativas”. Revista Ekonomiaz, N°79, Universidad de Valencia y CIRIEC, España.

Coraggio José Luis (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*, Quito: Abya-Yala. Disponible en: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_ep.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_ep.htm)

D'AVILA, G, (2009), “Economía social, desarrollo local y alianzas progresivas: Análisis de las relaciones políticas entre actores/ sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario,” en: *Revista la otra economía*, Vol. III, pp. 83- 97, N° 4, ISSN, disponible en: <http://www.riless.org/otraeconomia>.

Estatuto Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://www.mdp.edu.ar/usuarios/admin/estatuto.pdf>

Formento, W., & Merino, G. (2011). *Crisis financiera global: la lucha por la configuración del orden mundial*. Peña Lillo.

Frondizi, R., & Etcheverry, G. J. (1971). *La universidad en un mundo de tensiones: misión de las universidades en América Latina*. Buenos Aires: Paidós.

Giudice, Adrián José Antonio; “Economía Social Y Solidaria ¿Programa Alternativo al Neoliberalismo?”; Universidad Nacional de Mar Del Plata; Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales, Tesis de grado, 2005.

Macellari, Marcela (2012). “Realidad del cooperativismo de trabajo en Argentina”, Congreso Argentino de las Cooperativas 2012, Rosario, Argentina.

OIT Vuotto, Mirta. (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Lima: OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina, 100 p. (Serie Documento de Trabajo, 217)

TAPPELLA, Esteban (2009) “¿Cómo aprender desde la prácticas? Aproximaciones conceptuales y metodológicas para la sistematización de experiencias de desarrollo” en *Perspectivas em Políticas Públicas* | Belo Horizonte, Vol. II, N° 4, P. 69-94

Vuotto, Mirta et. al. (2012) “Universidad y Cooperativismo. La investigación en cooperativismo en instituciones universitarias argentinas”. Congreso Argentino de

las Cooperativas 2012, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional  
de Albertorio. Disponible en:  
<http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u14/Documento81%202013.pdf>