



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRIGENTES EN GESTIÓN PÚBLICA Y SOCIAL



MÓDULO 1 ECONOMÍA SOLIDARIA

Módulo confeccionado en base a los textos de Oscar Tangelson, Jorge Bragulat, Gustavo Sosa y Flavio Erlicher





Universidad Nacional de Lanús

Rectora

Dra. Ana Jaramillo

Vicerrector

Dr. Nerio Neirotti



Responsable Académico

Lic. Ezequiel Ivanis

Responsable de Comunicación

Nicolás Canosa

Responsable Administrativa

Vanesa Mlot



© Universidad Nacional de Lanús
Campus Virtual UNLa

Dirección Campus Virtual UNLa
Prof. Laura Virginia Garbarini

Diseño gráfico
Equipo del Campus Virtual UNLa

Septiembre 2018

ÍNDICE

índice de íconos	5
Introducción a la economía solidaria	6
1. Organización de los actores de la economía social	8
2. Cooperativismo	11
2.1 Origen del cooperativismo moderno	11
2.2 Alianza Cooperativa Internacional	12
2.3 Los distintos tipos de cooperativas	14
2.4 El Cooperativismo en la Argentina	16
2.5 Naturaleza jurídica del cooperativismo	19
2.6 De la organización interna y sus órganos	21
3. Las Asociaciones Civiles	22
3.1 Principios asociativos	23
3.2 Principales tipos de asociaciones civiles que forman parte de la Economía Solidaria	25
3.3 Desarrollo de Recursos para Asociaciones Civiles	29
3.4 Marco jurídico de las asociaciones civiles	32
4. La importancia de la cultura asociativa	35
5. La alternativa de la economía social en el contexto mundial actual	36
6. El contexto histórico reciente como reflexión hacia el futuro	37
7. La presencia del sector de la economía social en la estructura productiva actual	39

8. La identidad de la economía social de cara al futuro	41
<hr/>	
9. Creación de una entidad de la Economía Solidaria: Bases prácticas para su planificación	43
<hr/>	
9.1 Introducción a la planificación	43
9.2 Los niveles de la planificación en la economía solidaria	44

ÍNDICE DE ÍCONOS



Tarea



Foro



Lectura obligatoria



Lectura recomendada



Para ampliar



Importante



Para pensar



Multimedia

MÓDULO 1

ECONOMÍA SOLIDARIA

Introducción a la economía solidaria

En este módulo de Formarnos Interuniversitario Federal 2018, abordaremos cuestiones relativas a la economía.

Para comenzar podemos decir que existen distintas definiciones de Economía Solidaria a través de las épocas, regiones y experiencias, aquí adoptamos una de ellas, la que comprende aquellas entidades que comparten dos características:

1. Una gestión de tipo democrática y
2. la no finalidad de lucro y la no representación de tipo corporativa.

La **gestión democrática** se refiere a la participación en la organización y la toma de decisiones de todas las personas que forman parte de la entidad, es decir, que prevalezcan criterios de participación en la vida institucional y el rumbo de la organización en base a las personas y no al capital que aportan.

Para ejemplificarlo, podemos comparar la forma en que se participa en la toma de decisiones entre una Sociedad Anónima y una entidad de la economía social, por ejemplo, una cooperativa.

En el primer caso, la organización de las decisiones en la Sociedad Anónima se rige por el principio del capital aportado, es decir, la parte del capital total de la empresa que se posea, es el peso que se tendrá a la hora de tomar decisiones. Si en una S.A. una sola persona posee el 51% de las acciones (podemos decir una más que la mitad), la misma posee el control de la entidad y sus resoluciones serán las decisiones que se tomen, ya que el otro 49% de las acciones, sin importar entre cuantas personas esté distribuido, serán una minoría a la hora de emitir sus opiniones y votar.

En el segundo caso, de forma contraria, en una cooperativa, sin importar que una sola persona haya aportado el 51% del capital de la entidad, cuya propiedad se le reconoce, a la hora de la toma de decisiones, cada persona que conforme la coo-

perativa tendrá el mismo derecho de emitir su opinión y optar, es decir, se respeta el principio de un hombre, un voto.

Bajo este criterio, quedan fuera del marco de Economía Solidaria las Fundaciones, ya que si bien no tienen finalidad de lucro, la forma de gestión depende de lo que se establece en el acto Fundacional y están sujetas a respetar lo pautado en ese momento, las decisiones de la entidad son llevadas a cabo por la forma de dirección que establezcan los fundadores, pudiendo no estar integrada por todos los que conforman la misma.

La no finalidad de lucro y la no representación de tipo corporativa se refieren a la misión y objetivos por las que se crearon estas entidades, cuya finalidad está directamente relacionada con la satisfacción de necesidades y aspiraciones de quienes las integran, y cuya fortaleza se encuentra en la integración de un número cada vez mayor de personas, tendiendo al bien común de todas ellas.

En las razones por las cuales se crean cooperativas, mutuales, bibliotecas populares, clubes, etc., se advierten finalidades económicas, sociales y culturales de todas ellas muy distintas al lucro, como objetivo último de la actividad económica, que si poseen las empresas de capital.

En el caso de las últimas, podemos dar una definición muy simplificada del concepto de lucro, pero que a título ilustrativo es fácil ubicar. En el caso de las empresas de capital, los accionistas de las mismas ponen una cantidad "X" de recursos financieros, esperando que con el desarrollo de la actividad económica, el resultado final del período de un saldo favorable de "X"+"Y", es decir, invirtieron en una empresa esperando obtener al final, un monto mayor que el invertido.

En el caso de las entidades de la economía social, las finalidades se relacionan con el sostenimiento y crecimiento de la actividad económica y empleo de sus asociados, la organización del consumo de bienes y servicios, la organización de la producción y comercialización de productores, técnicos y profesionales, la organización de actividades sociales, educativas, culturales y recreativas, etc.

En este sentido, la actividad económica que todas ellas desarrollan es un medio para alcanzar estos fines, y el resultado financiero positivo que generen no es un fin en sí mismo, sino un mecanismo que asegure los recursos que den cumplimiento a los objetivos económicos, sociales y culturales.

Por la representación de tipo corporativa quedan excluidas las entidades que nuclean a los Profesionales, los Sindicatos y las Cámaras Empresarias, las que si bien no tienen fines de lucro y son de naturaleza democrática, representan sectores corporativos, distanciados del concepto Cooperativo y de asociatividad irrestricta, ya que para integrarse a todas ellas se deben cumplir requisitos específicos como ser graduado de cierta carrera, trabajar o poseer capital en determinadas empresas, etc., imposibilitando la asociación general de todas las personas que así lo quisieran.

Bajo esta definición de Economía Social y las entidades que abarca, y sumando a las Fundaciones y las denominadas entidades intermedias (Consejos Profesionales, Sindicatos y Cámaras Empresarias), podemos identificar otro espacio más amplio de la organización social, el Tercer Sector, compartiendo la característica de ser organizaciones privadas de la sociedad civil que no persiguen una finalidad de lucro.

RESUMEN DE CONCEPTOS IMPORTANTES SOBRE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

- Está compuesta por entidades sin fines de lucro que se gestionan de forma democrática.
- Está guiada por los valores de la solidaridad, la participación democrática y la cooperación.
- No está orientada por la ganancia y la acumulación de capital, sino que busca satisfacer las necesidades de las personas y de sus comunidades.

1. Organización de los actores de la economía social

Teniendo en cuenta las distinciones realizadas, y habiendo mencionado distintos tipos de entidades, ¿cómo podemos identificar a los actores que sí se encuentran comprendidos dentro de esta definición que estamos proponiendo de Economía Solidaria?

En primer lugar será necesario hacer una primera distinción entre **iniciativas individuales** e **iniciativas colectivas**, y la transición desde las primeras a las segundas.

Las **iniciativas individuales** que se reconocen a primera vista como expresiones de la economía popular poseen muchos puntos de afinidad y todo el potencial para realizar un crecimiento en términos asociativos, democráticos y no lucrativos. En esta categoría podemos integrar a los emprendedores, las actividades desarrolladas por grupos familiares y grupos en muy baja escala.

En el caso de que las actividades de estos actores individuales crezcan (artesanos, campesinos, prestadores de servicios, pequeños productores) en volumen, y por

consiguiente también crezca la complejidad de los procesos, la actividad económica de subsistencia da paso a una de acumulación, en donde, por distintas razones, cada actor tomará un camino de crecimiento asociativo hasta organizarse jurídicamente, o se constituirán como pequeñas empresas de capital.

En segundo lugar, al hablar de **experiencias colectivas** hablamos de experiencias que surgen de la asociación de personas frente a necesidades concretas y aspiraciones compartidas que se orientan por la búsqueda del bien común de todas ellas, estas pueden configurarse como personas jurídicas o como grupos asociativos legitimados socialmente.

Las **personas jurídicas** que se corresponden en nuestro país con el campo de la economía social son:

- **Cooperativas:** los asociados son los dueños de la entidad, ya sean trabajadores, consumidores o proveedores de un bien o servicio. Se asocian para trabajar, consumir o proveer (según el tipo) en forma conjunta, mediante una empresa de propiedad común y controlada democráticamente por todos ellos. Como los asociados aportan cuotas-parte del capital social, si alguno se retira tiene derecho a exigir la devolución de sus aportes. Si hay excedentes, una parte de los mismos puede distribuirse entre los asociados.
- **Mutuales:** los asociados crean una empresa cuyo fin es brindarles servicios para ellos mismos, que gestionan democráticamente y sostienen con sus cuotas periódicas, la cual les otorga el acceso a diversos tipos de servicios y prestaciones (salud, educación, turismo, proveeduría, sepelios, becas, biblioteca, transporte, etc.). La entidad pertenece a los asociados en su conjunto. Si hay excedentes los mismos se reinvierten en la mejora de los servicios o en el patrimonio de la entidad.
- **Asociaciones Civiles:** son entidades gestionadas democráticamente que habitualmente se constituyen para brindar servicios a sus asociados con fines sociales, culturales, educativos, de investigación, de promoción de la salud. Es decir, lo que las distingue es que no se constituyen para obtener excedentes de la actividad, sino para alcanzar la satisfacción y el bien común de sus asociados o el bien público de la comunidad (por eso suelen obtener financiamiento proveniente de donaciones o de la cooperación internacional, justificados en su utilidad pública). También son gestionadas democráticamente y no pueden distribuir excedentes, sino que si los obtienen deben reinvertirlos.

Cada una de estas tres formas jurídicas puede integrarse en estructuras de segundo y tercer grado, es decir, en **Federaciones** y **Confederaciones**, agrupándose por distintos criterios como la rama de actividad económica o el espacio geográfico-jurisdiccional. El modo de funcionamiento de estas últimas es muy similar al de las entidades de base que las conforman, guiándose por una representación democrática sobre tamaños de escala y cantidad de asociados.

Los **grupos asociativos legitimados** son formas de agrupamiento que no solamente nuclean organizaciones del mismo tipo (como ocurre en las federaciones y confederaciones), sino que por lo general agrupan diferentes tipos de actores, sectores y organizaciones, que pueden tener individualmente objetivos diversos y/o complementarios pero que se unen con la finalidad de fortalecer las redes de producción, comercialización y consumo.

La modalidad y dinámica de participación en estos grupos se asienta en el presupuesto de equidad entre sus miembros y toma de decisiones a través de asambleas u otros mecanismos democráticos. Por lo cual muchas de ellas cumplen con las dos características fundamentales, de gestionarse democráticamente y perseguir objetivos sociales para el bien de todos los integrantes.

Estos grupos asociativos tienen la potencialidad de articular diferentes sectores buscando y tendiendo, por su forma de construcción, al mayor bienestar posible de todos ellos, equilibrando sus intereses en post de acuerdos y posibilidades de trabajo mancomunado, propiciando complementaciones que dinamicen economías locales y contribuyan a cambios culturales.

Por último, es necesario tener en cuenta que es cada vez más preciso reconocer las intersecciones y relaciones entre estos sectores con el sector público, en cada realidad existen actores públicos en los distintos niveles del estado, universidades, agencias de investigación e institutos tecnológicos y científicos que se dedican a regular, fomentar, impulsar e institucionalizar la economía social. Y también deberíamos reconocer su importancia en la construcción de este campo en tanto éste se interesa por promover o fomentar el desarrollo de estas prácticas.

Podemos listar dentro de la economía solidaria a las siguientes entidades con forma jurídica:

- las Cooperativas,
- las Mutuales,
- las Asociaciones Civiles,
- las Cooperadoras,
- los Clubes,
- las Bibliotecas Populares,

mientras que se pueden incorporar a una gran diversidad de grupos asociativos, que se encuentran legitimados por sus comunidades pero aún no se han organizado formalmente.

2. Cooperativismo

En base al listado de las entidades que integran la economía solidaria nos interesa hacer hincapié en el cooperativismo y su historia y características:

2.1. Origen del cooperativismo moderno

Desde los inicios mismos de la primera Revolución Industrial, los fundamentos del cooperativismo se encarnaron como un conjunto de acciones y prácticas normadas que permitían enfrentar en forma conjunta y democrática, situaciones de necesidades y penurias de una sociedad que enfrentaba grandes cambios, muchos de los cuales significaban peores condiciones laborales y de vida para gran parte de la población obrera.

Al mismo tiempo que la introducción de nuevas maquinarias, métodos de producción y formas de organización del trabajo, permitieron incrementar la productividad y favorecer de esta manera al incremento de la producción de bienes materiales como nunca antes en la historia, la creciente población pasaba por un proceso de migración del campo a las fábricas, mostrando su costado más feroz en las condiciones de subsistencia de grandes porciones de población al incrementarse la pobreza, la miseria, el hambre y el desempleo, también como nunca antes en la historia.

En este contexto histórico de grandes cambios económicos, culturales y sociales en general, es que nace la concepción moderna del cooperativismo, como una forma de solucionar estas necesidades y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Las primeras cooperativas que se fundaron surgieron entre los trabajadores que se dedicaban a la tejeduría, ya que fueron los principales afectados por las máquinas de hilado automático, que vinieron a suplantar el trabajo manual en la primera revolución industrial. En la ciudad inglesa de Rochdale, del condado de Lancashire, un grupo de trabajadores textiles obtenía la negativa ante el reclamo de un aumento de salarios. Declarada la huelga, el reclamo sigue siendo desoído, sin obtener ninguna reivindicación.

De esta manera, a través de una serie de discusiones entre los huelguistas, triunfa la idea de desarrollar un almacén cooperativo de consumo, basándose principalmente, en las experiencias propuestas y transitadas por Robert Owen y otros autores, denominados posteriormente socialistas utópicos por Carl Marx.

De esa idea inicial nació La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, que es considerada por los distintos estudios de la historia del movimiento cooperativo, como la primera cooperativa moderna que trascendió tanto en concepto como forma hasta nuestros tiempos. Fue fundada con el objetivo y operatoria de adquirir

de manera conjunta a una mayor cantidad de alimentos y bienes de primera necesidad, comprando los mismos al por mayor, consiguiendo un precio más económico y de esta manera poder mejorar su poder adquisitivo.

Los progresos de la cooperativa fueron muy veloces, tanto en asociados, como en el capital. A su vez, su crecimiento no fue solo cuantitativo, sino que desde la perspectiva cualitativa, tuvieron la capacidad de extender sus actividades a otros campos, como el apoyo al desarrollo de nuevas cooperativas, la organización de instituciones de previsión, la creación de una entidad encargada de construir viviendas y otorgar préstamos hipotecarios a los asociados, como así también promovieron el crecimiento de las bibliotecas e intensificaron la organización de cursos y desarrollaron la educación popular. Pero es importante señalar, que uno de los elementos trascendentes, fue la conformación de una cooperativa de cooperativas, que fue la “Co-operativa Whole sale Society” de Manchester, que tenía una lógica federativa y que fue el puntapié inicial para la creación del movimiento cooperativo.

Otro elemento, que es destacable por parte de los Pioneros de Rochdale y que hacen que sean los fundadores del cooperativismo moderno, fue el establecimiento de los “principios cooperativos”, que fueron los siguientes:

1. Adhesión Libre
2. Control democrático
3. Retorno sobre las compras
4. Interés limitado al capital.
5. Neutralidad política y religiosa.
6. Ventas al contado.
7. Desarrollo de la educación.

En base a estos principios, el movimiento cooperativo mundial encontraría los pilares sobre los que fundamentar su identidad y forma de acción en la sociedad.

2.2. Alianza Cooperativa Internacional

La integración económica que desarrolla el cooperativismo británico, influenciado en gran parte por los Pioneros de Rochdale, son los que favorecen a la creación de un organismo cooperativo internacional. La primera propuesta de crear la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), apareció en el congreso de las cooperativas inglesas de 1866, que se realiza en la ciudad de Plymouth. Es en 1895, cuando se da cita en Londres al primer congreso internacional en el que se decide crear la Alianza Cooperativa Internacional, como forma de integración internacional de las cooperativas, pero manteniendo su entidad federal.

Luego del segundo Congreso de la ACI, se decide utilizar los mismos principios cooperativos que los propuestos por los pioneros de Rochdale. A lo largo de la historia, dichos principios sufrieron dos modificaciones en los congresos de Viena en 1966 y Manchester 1995, permitiendo adaptarlos y tomando en cuenta las necesidades concretas.

De esta manera, los principios cooperativos actuales, son los siguientes:

- 1. Adhesión Voluntaria y Abierta:** Plantea que las cooperativas son organizaciones en las que su participación es voluntaria y en donde todas las personas tienen la capacidad de utilizar sus servicios, sin ningún tipo de discriminación.
- 2. Gestión Democrática por parte de los Asociados:** Los asociados participan activamente en las políticas y en la toma de decisiones de la cooperativa, eligiendo a los representantes que llevarán a cabo la gestión, a través de las asambleas en las que cada asociado tiene los mismos derechos de voto, a través de la lógica de un socio un voto.
- 3. Participación Económica de los Asociados:** Normalmente, los asociados reciben una compensación limitada sobre el capital entregado para ser socios. A su vez, reciben parte de los excedentes que ellos mismos generaron, luego de haber garantizado aspectos centrales como son la constitución de reservas destinadas a la educación, a la promoción y a las contingencias.
- 4. Autonomía e Independencia:** La influencia de otros organismos que persigan otros fines distintos a los cooperativos, puede poner en peligro la gestión democrática, es por ello que siempre se busca garantizar la autonomía e independencia.
- 5. Educación, Formación e Información:** Es un pilar fundamental del cooperativismo, ya que a través de esto es posible, no solo promover el cooperativismo, sino que a su vez permite contribuir al crecimiento eficaz de las cooperativas. Por su parte, favorece también a la formación de líderes de opinión que tengan un criterio y un sentido de pertenencia social y colectiva.
- 6. Cooperación entre Cooperativas:** El trabajo conjunto entre las cooperativas y la solidaridad que se alcanza mediante la integración, favorecen a que puedan tener una mejor potencia y aprovechar las ventajas de la unión colectiva.
- 7. El Interés por la Comunidad:** Al mismo tiempo que se centran en solucionar las necesidades y los deseos de los asociados, las cooperativas, al encontrarse insertas en la propia comunidad deben trabajar para garantizar su bienestar.

Su sede actual se encuentra en Bruselas (Bélgica) y oficinas regionales en cada continente. De esta manera se erige como una organización independiente, no gubernamental, que une y representa a las cooperativas de todo el mundo, teniendo actualmente, miembros en alrededor de 100 países.

2.3. Los distintos tipos de cooperativas

Las personas que se asocian a las cooperativas lo hacen con diferentes **motivaciones**, lo cual nos permite diferenciar de manera genérica entre tres grandes grupos:

- Las que agrupan a personas que se proponen proveer de manera conjunta aquello que producen individualmente: cooperativas agropecuarias, de artesanos, de comerciantes, de médicos, transportistas y profesiones liberales.
- Las que agrupan a sus miembros como usuarios de bienes y/o servicios suministrados por la empresa que constituyen con esa finalidad (están las de consumo de bienes finales o bien de bienes intermedios o servicios: vivienda, salud, educación, seguros).
- Las que agrupan a trabajadores para el ejercicio en común de su oficio y ocupación integrando una empresa colectiva.



El **cooperativismo de trabajo** representa una de las formas de asociativismo en que los aspectos económicos y sociales se encuentran más profundamente relacionados, pues el trabajo se constituye en factor organizador de la empresa, por tanto sus integrantes motivados principalmente por la finalidad de generarse un trabajo digno en cooperación, autogestionan sus aportes y son ellos mismos quienes organizan, a través de dispositivos y mecanismos de participación democrática: la toma de decisiones, la forma de trabajo, los objetivos de producción, la rotación entre

puestos de trabajo, la organización general de los procesos, así como las formas de distribución de excedentes.

La organización que se da en los grupos de trabajo cooperativos, las formas de participación en la toma de decisiones, de resolver conflictos y tensiones y las nuevas configuraciones de roles que se van dando, representan una ruptura y un modo de hacer distinto respecto a otros modos de organización de la producción.

Las asambleas y diversos espacios de participación colectiva permiten volver a pensar muchas cuestiones vinculadas con la actividad específica de cada emprendimiento, y resultado de esto, por ejemplo, la prioridad sobre ciertas estrategias de la acción empresaria, por ejemplo la seguridad, el tratamiento de residuos, la organización interna, el reparto de excedentes, rotación de actividades y puestos, etc.

A grandes rasgos, en los últimos años las distintas cooperativas de trabajo han sido usualmente clasificadas por su origen de la siguiente manera:

- a. Tradicionales.** Aquellas que surgen por elección de los trabajadores que deciden en forma consensuada conformar una cooperativa para generar trabajo a sus asociados. Se encuentran aquí gran parte de las Cooperativas Tecnológicas o de Cuarta Generación, las que se constituyen por técnicos y profesionales para desarrollar sus actividades en forma conjunta.
- b. Empresas Recuperadas por sus Trabajadores.** En donde la cooperativa se constituye a partir de una realidad productiva anterior, que encontrándose en una situación de crisis económica bajo la organización de empresas de capital y ante la quiebra, son puestas nuevamente en funcionamiento por sus operarios, manteniendo la actividad económica, recomponiendo la situación con proveedores y clientes, y sosteniendo las fuentes laborales.
- c. Constituidas en el marco de políticas sociales del Estado.** Conformadas por programas y planes gubernamentales – Argentina Trabaja, Techo y Trabajo, Argentina Más Trabajo, Manos a la Obra, entre otras.

En las **cooperativas de consumidores y usuarios**, la necesidad de consumir bienes y servicios en forma colectiva es lo que impulsa a los asociados a elegir la forma cooperativa, abarcando principalmente aquellos bienes y servicio de mayor necesidad, como son los servicios caracterizados como públicos (Electricidad, Agua, Gas, Telefonía, etc.) y los bienes más elementales de la canasta de consumo (Vivienda, alimentos, etc.).

La cooperativa afronta en primer lugar una función económica a partir de la desprotección del Estado o la falta de interés de la empresa capitalista, pero a poco de constituirse como empresa cooperativa la dinámica de vinculación basada mayormente en un fuerte anclaje territorial, evidencia la relevancia que adquieren otras dimensiones, como cohesionadores sociales y agentes de promoción en sus comunidades.

En tercer lugar, el **cooperativismo de provisión y producción** tiene la capacidad de agrupar a los productores y profesionales de una misma rama o un mismo rubro para comercializar sus bienes y servicios de manera colectiva y estableciendo de esta manera un vínculo más cercano con el consumidor en la cadena de valor, pudiendo evitar así los márgenes de utilidad de los que se apropian los intermediarios.

La razón que fundamenta este tipo de organización es el contexto en que los productores de diversos bienes o aquellas personas que proveen sus servicios profesionales, deben ofrecerlos al mercado, pero muy pocas veces éstos tienen la capacidad de acceder directamente a sus consumidores finales.

Si vemos por ejemplo el caso de la producción agrícola y láctea, donde se desarrollaron la gran mayoría de estas cooperativas, los pequeños productores que buscan evitar que sus productos se echen a perder, muchas veces no tienen alternativa que venderlos a grandes compradores que vehiculizan (intermedian) su colocación en el mercado. La particularidad que tienen estos compradores, es que ellos fijan el precio, lo cual genera un margen de rentabilidad muy bajo para los productores, apropiándose aquellos de la riqueza generada por el arduo trabajo de los productores.

En ese contexto de dificultad de subsistencia y cuellos de botella en la posibilidad de comercializar sus productos, es que muchos productores comenzaron a integrarse entre sí, conformando las cooperativas de provisión, en las que se nuclean las cooperativas de un mismo rubro, concentrando la producción y encargándose de ubicarla en el mercado a un precio que permita garantizar un mayor margen de rentabilidad para los productores y evitar desde este lado también la ganancia de intermediación empresaria.

El gran ejemplo de este tipo de cooperativas es el de SanCor, que nucleó a los productores lácteos de la zona de Santa Fé y Córdoba y no sólo se encargó de comercializar la leche, sino que también comenzó a producir sus derivados, alcanzando en la actualidad proporciones enormes del mercado.

2.4. El Cooperativismo en la Argentina

Con la difusión con mayor o menor éxito del cooperativismo y el movimiento cooperativo en Europa, las corrientes y bases culturales migratorias que conformaron nuestro país, incorporaron y desarrollaron el sistema cooperativo en nuestro territorio. A fines del siglo XIX se originaron las primeras cooperativas de la Argentina de la mano de los inmigrantes europeos. La primera cooperativa, de la cual se tiene registro en el país, data del año 1.875 cuando un grupo de inmigrantes franceses impulsan la creación de la “Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires”.

Para el año 1.900, la Argentina contaba ya con más de 50 Cooperativas, entre las que se encontraban “La Sociedad Cooperativa de Almacenes”, que fue fundada en 1.884 y tenía como objeto inicial, abastecer de comestibles y bebidas, abarcando luego otros ramos del comercio y de la industria. También estuvieron la “Compañía Mercantil del Chubut”, fundada en 1.885, la “Cooperativa de Panadería” fundada por un grupo de socialistas alemanes en 1.887, el “Banco Popular Argentino” en 1.887, la “Sociedad Cooperativa Telefónica” en 1.887, la “Cooperativa Obrera de Consumos” en 1.898, que fue la influencia que permitió la creación más tarde del “Hogar Obrero”, la “Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Limitada”, “El Progreso Agrícola” en 1.898 y “La Agrícola Israelita” fundada en el año 1.900 en la localidad de Basavilbaso.

Como se dijo anteriormente, 1.905, se funda una de las cooperativas con mayor trascendencia y antigüedad en el cooperativismo argentino, que fue “El Hogar Obrero”. En sus objetivos estaba la misión, de no solo proporcionar crédito a sus asociados para la adquisición de sus hogares y otros fines, sino que tenían la misión de difundir y promover las prácticas cooperativas. El crecimiento de esta cooperativa fue de gran magnitud, habiendo desarrollado una de las cooperativas de consumo más importantes de la Argentina con la creación del “Supercoop”. Por diversos motivos, El Hogar Obrero, entra en convocatoria de acreedores en el año 1.991, llegando casi a su desaparición, pudiendo levantar la quiebra en los últimos años y reactivando su actividad como cooperativa de vivienda.

En cuanto a la integración del movimiento en el país, la primera cooperativa de segundo grado fue creada en el año 1.913 en la provincia de Entre Ríos, bajo el nombre de “La Confederación Entrerriana de Cooperativas”. En 1.919 se realiza el Primer Congreso Argentino de la Cooperación en el cual participaron 108 cooperativas. Por su parte en 1.922, se creó la “Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central”, que fue el origen de la actual “Asociación de Cooperativas Argentinas, Cooperativa Ltda.” (ACA), la cual constituye la más antigua federación argentina en funcionamiento ininterrumpido. Por otro lado, una veintena de cooperativas convocadas por el Hogar Obrero fundaron la “Federación Argentina de Cooperativas de Consumo Limitada.” (FACC), generando la primera gran integración del cooperativismo urbano.

En la década de 1.930, se desarrollaron una gran cantidad de cooperativas encargadas de la provisión de servicios públicos, que surgieron con el objetivo de satisfacer las necesidades de las zonas “marginales” en cuanto a la provisión de servicio eléctrico, agua potable y telefonía. Es importante señalar que estas áreas no recibían inversiones desde el sector privado lucrativo, ya que no alcanzaban una rentabilidad suficiente, como así tampoco se encontraban dentro de la agenda del Estado Nacional, que se encontraba caracterizado por una ideología conservadora. A partir de esta situación, el cooperativismo de consumo de bienes y servicios ha tomado una gran relevancia en las diferentes regiones del país. A su vez, en el 1.939 se crea la Federación de Cooperativas de Electricidad de la Argentina (FACE).

La etapa que transcurre entre mediados de la década del 50 y el 60, surgieron importantes entidades que se encargaron de nuclear a gran parte de las cooperativas del país, siendo una etapa de integración del movimiento cooperativo frente a los cambios en el contexto socio-económico nacional y mundial. En el año 1.956 se funda la “Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada” (CONINAGRO), en 1.958 el “Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos” (IMFC) y en 1.962 la “Confederación Cooperativa de la República Argentina Limitada” (COOPERAR). Siendo el IMFC una entidad de segundo grado, mientras CONINAGRO y COOPERAR eran las primeras entidades de tercer grado de importancia, integrando a importantes federaciones.

La dictadura militar de 1.976 dio un golpe fuerte contra el cooperativismo, reduciendo la cantidad de entidades y el ritmo de creación de estas considerablemente. A su vez, se promovieron leyes que afectaron a su funcionamiento, como la Ley de Entidades Financieras que perjudicó fuertemente a las Cajas de Crédito Cooperativas, que debieron transformarse en otro tipo de entidades, pasando a estar reguladas por el Banco Central. Es como consecuencia de ello que tras haber nucleado a 44 Cajas de Crédito Cooperativas, nace el Banco Credicoop Cooperativo Limitado.

El cooperativismo, ha sufrido una etapa de poco o nulo crecimiento durante la etapa neoliberal de la Argentina, que ocurrió entre la dictadura militar de 1.976 y la crisis de 2.001. Uno de los principales factores fueron las políticas de Estado, poco favorables y muchas veces contrarias al cooperativismo, en las que se promovía principalmente la privatización de las empresas desde una óptica financiera y lucrativa, como así también desde el imaginario social, en el que se proponía una cosmovisión individualista del ser humano. Sin embargo, durante el declive del pensamiento colectivo y asociativista, en el año 1.988 se crea la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), otra importante federación que encarnaría la identidad política de una parte del cooperativismo en franca expansión, el cooperativismo de trabajo.

Tras la crisis de 2.001 y como consecuencia de la necesidad de integrarse económica y socialmente a través de un puesto de trabajo, resurge la imagen del cooperativismo como forma organizativa, en este caso, a través del cooperativismo de trabajo, que fue la forma en la que se administraron las “empresas recuperadas”, luego de que sus propietarios presentaron la quiebra. Fue ante la proliferación de estas situaciones y la consiguiente pérdida de empleos, que los trabajadores auto-organizados y gestionados deciden recuperar sus puestos de trabajo, recuperando la fábrica y organizándola de forma cooperativa. Los casos más relevantes de la Argentina post 2.001 fueron el de la fábrica de cerámicas Zanón, el hotel Bauen y la fábrica textil Brukman.

Por su parte, en el año 2.009 se promovió una política de Estado destinada a la creación de cooperativas de trabajo a través del Plan Argentina Trabaja, que tenía el objetivo de absorber a la población desocupada mediante la organización conjunta para el impulso y creación de empleo auto-gestionado. Es en este mismo

año que se crea la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), que agrupa a más de 30 federaciones de cooperativas de trabajo.

Bajo esta perspectiva histórica, es importante señalar la importancia del desarrollo y crecimiento de todo el cooperativismo, más allá de sus tipos y características propias, ya que el crecimiento del sector cooperativo será un avance en la democratización de los mercados y la economía, como de la participación en los ingresos, las decisiones y la cultura de la producción y el trabajo para una cantidad creciente de la población.

2.5. Naturaleza jurídica del cooperativismo

La Ley 20.337¹ es una ley general, dotada de una estructura que, a través de trece capítulos sucesivos, compuestos por 120 artículos, atiende la regulación de las cooperativas partiendo de su naturaleza y caracteres pasando por su constitución, asociados, régimen patrimonial, órganos de gobierno, fiscalización pública y privada, extinción, llegando hasta a la autoridad de aplicación. De esa manera queda contenida en un solo cuerpo legal prácticamente la totalidad de las normas destinadas a regir a estas entidades.

El Art. 2º de la Ley 20.337 comienza estableciendo que las cooperativas son: “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”. Este concepto básico (que podría ser compatible y común a otras formas de organización jurídica, como las mutuales) se integra con los doce caracteres que a continuación se mencionan en los siguientes incisos de la ley:

- 1º. Tienen capital variable y duración ilimitada.
- 2º. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- 3º. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- 4º. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- 5º. 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.
- 6º. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.

1 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>

- 7°. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.
- 8°. Fomentan la educación cooperativa.
- 9°. Prevén la integración cooperativa.
- 10°. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.
- 11°. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
- 12°. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Los principios que la ley describe, recogen los lineamientos de los principios cooperativos universalmente aceptados tal como son reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) vistos previamente.

Esta definición alude a los rasgos característicos y fines que persiguen las entidades de la economía social:

- I. la asociación autónoma de personas;**
- II. una empresa democráticamente gestionada;**
- III. la satisfacción de necesidades.**

Los caracteres relacionados con los principios cooperativos que menciona el Art. 2° son los siguientes:

- 1. asociación voluntaria y abierta (incs. 1°, 2° y 7°);
- 2. control democrático por los socios (inc. 3°);
- 3. participación económica de los socios (incs. 4°, 6° y 12°);
- 4. autonomía e independencia (incs. 3° y 7°);
- 5. educación, capacitación e información (inc. 8°);
- 6. cooperación entre cooperativas (inc. 9°);
- 7. preocupación por la comunidad (incs. 8°, 10° y 12°).

Los restantes incs. del Art. 2° mantienen rasgos que la cooperativa tiene tradicionalmente reconocidos en el derecho argentino desde la primera ley de cooperativas (N° 11.388 de 1926).

Consideración especial merece el inc. 10º que permite la prestación de servicios a no asociados en las condiciones que establezca la autoridad de aplicación, con el recaudo de que los excedentes derivados de estas operaciones se destinen a una cuenta especial de reserva. Esta disposición –a tono con el derecho comparado más avanzado- innovó sobre lo dispuesto por la vieja ley 11.388 que limitaba el uso de los servicios sociales exclusivamente a los asociados. Sin embargo, a la vez que posibilita extender los servicios cooperativos y consolidar la operatoria de estas entidades como la posibilidad de acceso a quienes lo necesiten, prohíbe que los asociados se apropien de los excedentes que arroje dicha operatoria, lo cual desnaturalizaría a la cooperativa.

2.6. De la organización interna y sus órganos

La organización interna de la cooperativa y sus órganos se encuentra contemplada en los capítulos VI, VII y VIII de la ley. Desarrollando en cada uno lo concerniente a la Asamblea, el consejo de administración y la sindicatura respectivamente.

En primer lugar, la **Asamblea**, como órgano soberano, es el máximo órgano de decisión de la cooperativa. La ley distingue entre asambleas ordinarias y asambleas extraordinarias. **La asamblea ordinaria** tiene lugar dentro de los cuatro meses posteriores al cierre del ejercicio para considerar memoria, balance, estado de resultados e informes del síndico y el auditor, además de elección de consejeros y síndicos, sin perjuicio del tratamiento de otros asuntos incluidos en el orden del día (art. 47, 1º Párr., y 41 LC).

Las asambleas extraordinarias se realizan en cualquier época del año para tratar los asuntos incluidos en la convocatoria. La convocatoria debe realizarse con 15 días de anticipación, por lo menos, a la fecha prevista para la realización de la reunión, incluyendo el orden del día a considerar. Con igual anticipación debe comunicarse a la autoridad de aplicación y el órgano local competente, acompañando copia de la convocatoria respectiva (art. 48, 2º Párr.).

Es competencia exclusiva de la asamblea, siempre que el asunto figure en el orden del día, considerar:

- memoria, balance y demás cuadros anexos;
- informes del síndico y del auditor;
- distribución de excedentes;
- fusión o incorporación;
- disolución;
- cambio de objeto social;

- participación de personas jurídicas de carácter público en los términos del art. 19, último párrafo; asociación con personas de otro carácter jurídico (art. 58);
- designación de consejeros (art. 63) y síndicos (art. 76) y su remoción (art. 59);
- integración federativa (art. 85) y designación de los firmantes del acta (art. 55);
- retribución de consejeros y síndicos (Art. 67 y 68);
- aprobación de reformas estatutarias y reglamentos;
- apelación de la exclusión de asociados (art. 23).

Cabe señalar que la competencia establecida por el art. 58 es la mínima y exclusiva de la asamblea pero no excluyente de otros temas que el estatuto pueda reservar a ella conforme lo prevé el último párrafo del artículo mencionado.

Prescribe la ley que el quórum será de la mitad más uno de los asociados, pero transcurrida una hora después de fijada en la convocatoria sin haberse reunido dicho número podrá realizarse válidamente con los asociados presentes (art. 49).

3. Las Asociaciones Civiles

También nos interesa rescatar a las asociaciones civiles como entidades de la economía solidaria y repasar sus principales características.

Las Asociaciones Civiles son personas jurídicas privadas que surgen por la unión de un grupo de individuos con la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, recreativas, culturales, o cualquier otra que tienda al bienestar de sus asociados sin perseguir una finalidad de lucro.

Quienes se adhieren a la asociación, tienen el derecho a participar en las decisiones. Además, todas poseen el mismo poder ya que cada una de ellas tiene un voto. Entonces, a diferencia de la empresa privada –donde quien decide es “el dueño” (o quienes tienen la mayoría del capital)-; en las Asociaciones Civiles (como en las cooperativas y mutuales), todos deciden por igual, siguiendo el **principio de gestión democrática** característico de las entidades de la economía social.

Dentro de las asociaciones civiles encontramos un grupo muy **diverso de entidades**: Clubes, Bibliotecas Populares, Asociaciones Cooperadoras, Asociaciones de amigos, Sociedades de Fomento, de Socorro Mutuo, Centros de Jubilados, etc.

Incluso no todas ellas están incluidas en la definición de economía social desarrollada, como se mencionó en el primer módulo, por la segunda característica que

define a las entidades de la economía social, la **no finalidad de lucro** y la **no representación de tipo corporativa** (la segunda parte específicamente) quedan excluidas del sector de la economía social varias formas de asociación civil, que nacen con una finalidad de representación de tipo corporativa de sus asociados, por ejemplo los Consejos Profesionales, los Sindicatos y las Cámaras Empresarias, las que si bien no tienen fines de lucro y son de naturaleza democrática, representan sectores corporativos, distanciados del concepto Cooperativo y de asociatividad irrestricta, en donde cualquier persona que lo desee puede asociarse, si no que deben cumplir requisitos específicos como ser graduado de cierta carrera, trabajar o poseer capital en determinadas empresas, etc.

Si podemos integrar a estos tipos de asociaciones civiles (Consejos Profesionales, Sindicatos y Cámaras Empresarias), en el concepto más amplio de la organización social, el Tercer Sector, compartiendo la característica de ser organizaciones privadas de la sociedad civil que no persiguen una finalidad de lucro.

3.1. Principios asociativos

Las **Asociaciones Civiles** procuran desarrollar actividades, sobre la base de una gestión apoyada en valores y principios, destinada a satisfacer las necesidades de las personas y sus comunidades. Estos principios que guían su accionar, son compartidos por las distintas entidades de la economía social (cada una según sus características) y marcan la pauta de su comportamiento, como de su responsabilidad al interior de la organización como con la comunidad.

Con esto se quiere decir que, si las personas deciden asociarse con un fin en común, que por supuesto, beneficia a cada uno de los integrantes y apunta al bien común, en una estructura que los reconoce como iguales, de la misma se desprenderán pautas de procedimiento y actuación al interior de la entidad, como de esta última con el entorno.

De este modo, el fin específico que persiga la entidad se alcanzará bajo determinados parámetros o condiciones, por lo cual no todos los medios o procedimientos serán adecuados para conseguirlos. Si el objeto social de la entidad se consigue a costa de resignar valores como la democracia, la autonomía frente a otras organizaciones o la apertura a la comunidad; no se estará cumpliendo con la forma en que el conjunto de asociados ha planteado organizarse y dar origen a la entidad, es decir, en base a los **principios asociativos**. La lista es la siguiente:

1. Adhesión voluntaria y abierta

Las Asociaciones Civiles son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminación de género, racial, social, política o religiosa. En sus Estatutos se definirá quién puede ser asociado, pero todos los que cumplen ese requisito pueden serlo (un ejemplo puede ser que solo pueden asociarse mayores de 18 años, o personas que vivan en la localidad donde está anclada).

2. Control democrático de sus asociados

Todos los asociados tienen derecho a voto y la posibilidad de elegir y ser elegidos como autoridades. Este derecho no solo debe ser respetado sino que también promovido, a partir de la apertura de espacios de participación, donde cada asociado pueda ser escuchado y aportar en la construcción de la biblioteca popular, asumiendo así el derecho y la obligación de participar.

3. Participación económica de los asociados

En estas estructuras se entiende que hay un interés y un esfuerzo por mantener a la entidad. Una parte del trabajo que puede valorarse y donarse (trabajo voluntario y gratuito) y también hay un esfuerzo económico que aunque sea pequeño y simple (cuota), es necesario para el mantenimiento de la entidad.

4. Autonomía e independencia

El órgano máximo de decisión de estas entidades es la asamblea de asociados, la cual debe funcionar con total independencia de otras instituciones públicas o privadas.

Es importante remarcar que independencia no debe confundirse con aislamiento, especialmente de otras asociaciones civiles o entidades que tienen los mismos objetivos. Pueden hacer acuerdos, incluidos con el Estado (nacional, provincial o municipal), o captar fondos de terceros, pero deben hacerlo en tanto aseguren el control democrático por parte de los asociados (no deben condicionarse en sus decisiones).

5. Promoción de la educación, capacitación e información

Las Asociaciones civiles deben brindar educación asociativa, capacitación e información a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus entidades. Este principio, en realidad, es parte de la “razón de ser” de muchas entidades, las cuales nacieron con el fin de brindar información, educación, cultura, recreación y animación socio-cultural a sus comunidades.

6. Cooperación entre asociaciones

La cooperación entre asociaciones es lo que les da la fuerza y lo que les da identidad y criterio provincial o nacional. Es importante sentirse parte de algo más grande, como para poder estar protegida ante determinados peligros o para encarar proyectos conjuntos. Además, las Asociaciones Civiles servirán más eficientemente a sus asociados y fortalecerán las actividades, coordinando actividades a través de estructuras locales, provinciales y nacionales.

7. Preocupación por la comunidad

Las asociaciones civiles son estructuras en las que “se trabaja con y para el otro”. El asociado está trabajando para sí tanto como para “terceros” (para la comunidad). Las asociaciones civiles deben trabajar a favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante estrategias y actividades aprobadas por sus asociados.

3. 2. Principales tipos de asociaciones civiles que forman parte de la Economía Solidaria

Dentro de las asociaciones civiles encontramos un grupo muy diverso de entidades, y como se mencionó, no todas están incluidas en la definición de economía social desarrollada.

1. Bibliotecas Populares

Una **biblioteca popular** es una asociación civil autónoma creada por la iniciativa de un grupo de vecinos de una comunidad. Ofrece servicios y espacios de consulta, expresión y desarrollo de actividades culturales, de la lectura y de extensión bibliotecaria en forma amplia, libre y pluralista.

Las bibliotecas populares son dirigidas y sostenidas principalmente por sus socios y brindan información, educación, recreación y animación socio-cultural, por medio de una colección bibliográfica y multimedial general y abierta al público².

De esta definición se desprende en primer lugar una consonancia con los principios enunciados anteriormente, como el carácter autónomo, la gestión democrática del conjunto de los asociados, la adhesión voluntaria y abierta a la comunidad. Además, de modo amplio pero preciso, se exponen las finalidades que promueven la asociación de los vecinos y que componen el objeto social que identifica a las bibliotecas populares.

Comprender la amplitud del objeto social será de vital importancia para que la gestión pueda encaminarse a su ejecución y el conjunto de asociados pueda reconocerlo, ya que su actividad no se limita a la promoción de la lectura, si no al desarrollo en general de actividades culturales y sociales, convirtiéndose en la forma organizada democráticamente en la que los asociados encuentren y canalicen este tipo de necesidades e inquietudes.

De esta manera, y por su propio funcionamiento, las bibliotecas populares son verdaderos espacios de referencia educativa, recreativa, cultural y de expresión social, reflejándose tanto en su desenvolvimiento como en las metas a alcanzar, y deben ser promovidas y fortalecidas, a través de la educación, capacitación y el asesoramiento para formar alianzas con otras entidades que compartan sus objetivos, de manera tal de ampliar las estrategias de obtención de recursos, mejorar la administración y el desempeño de los miembros; todo lo cual fortalecerá tanto la gestión social como el impacto cultural de la entidad en la comunidad.

2. Clubes deportivos y atléticos

Como asociaciones civiles autónomas organizaciones sociales, gobernadas democráticamente por sus socios, los clubes atléticos y deportivos son entidades que forman parte de la economía social, que cumplen un papel relevante en la inte-

² Definición tomada de la CONABIP.

gración de la sociedad a través del deporte, la actividad física y la recreación. El sentido de pertenencia a la institución que recibe y concentra actividades sociales, culturales y deportivas, crea fuertes lazos de unión y solidaridad, promueve el crecimiento y desarrollo individual y colectivo.

El derecho de asociación es esencial a la vida del hombre en sociedad y como tal está garantizado en nuestra Constitución Nacional, en este caso particular para el desarrollo de actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas que no podrían realizar de manera individual, con una participación democrática de los asociados a través de la elección de las **comisiones directivas** que conducen la Institución.

Lo anterior no obsta a la realización de actividades económicas, puesto que lo que tipifica la naturaleza jurídica es la no distribución del excedente producido por la institución entre sus asociados, sino su reinversión para el crecimiento y mejora de la entidad de propiedad común y de los servicios que presta a sus socios, principal razón de su existencia.

Los hoy llamados clubes nacen en nuestro país a partir de las corrientes inmigratorias de finales del siglo XIX. Constituyen así una de las primeras muestras de experiencias asociativas y una forma de manifestación de arraigo e integración a la sociedad a la que se incorporaban. Estas entidades fundadas contemporáneamente con las sociedades mutuales, las cooperativas y los sindicatos, resumen la voluntad común de grupos sociales en ascenso, que buscan a través de las mismas canalizar necesidades e inquietudes que los aglutinen.

El **club se identifica con el barrio** (o pueblo), medio en el cual el individuo desarrolla su vida social y el esparcimiento, a través de la participación de grupos que se relacionan por ser compañeros de trabajo, vecinos o integrantes de un mismo grupo de origen o cultura.

Al repasar la historia de los clubes desde principios del siglo pasado, surge claramente la **función socializadora** de los mismos, ya no solo como **factor de integración** de los **grupos de inmigrantes**, sino luego y en el presente también, de los **sectores de ingresos medios y bajos**.

Se constituyen asimismo en el **ámbito que nuclea niños y jóvenes**, otorgándoles a través de actividades deportivas y otras, un lugar para el esparcimiento y siendo referentes de la pasión social generada por los deportes en una importante franja de la población.

También fueron los clubes deportivos los que brindaron su **espacio** para que miles de niños provenientes de las escuelas públicas utilizaran sus **instalaciones** para realizar actividades que el propio Estado no estaba en condiciones de ofrecer.

Son precisamente estas instituciones las que actúan como contenedores de una juventud avasallada por pautas de consumo inalcanzables, presionada por la cul-

tura del éxito permanente que no se condice con su realidad cotidiana, testigo de un individualismo exacerbado fomentado por la cultura actual y de la pérdida de elementales valores de solidaridad y defensa del bien común, que se refuerzan y construyen a partir de la interacción mancomunada que se produce en estos espacios sociales.

3. Cooperadoras

Las **Asociaciones Cooperadoras**, son organizaciones civiles privadas que colaboran con un organismo del Estado, contribuyendo al cumplimiento de los fines para los cuales el ente estatal fue creado. Por eso, es fundamental que el organismo estatal con el cual colaboran las autorice, incluso como paso previo a su constitución como asociación civil, para que pueda ser considerada como Cooperadora. En consonancia, la **sede social** de la **cooperadora** debe establecerse en el Organismo con el cual colabora.

Entre los organismos públicos en los que comúnmente se conforman cooperadoras podemos mencionar: Establecimientos Educativos; Hospitales; Universidades y Museos.

El **objeto de las Cooperadoras** puede variar de acuerdo al organismo con el cual colabora. Si se trata de una escuela, en el objeto se contemplará la necesidad de adquirir material didáctico, libros, etc., en tanto que en un hospital, se señalará la adquisición de equipamiento médico, ambulancias, medicamentos, etc.

Es importante destacar que la existencia de las **Asociaciones Cooperadoras** tiende a mejorar servicios públicos, ya sea para suplir la ausencia del Estado en áreas como salud o educación, etc., o para adicionar a los recursos presupuestarios existentes otros nuevos provenientes de la iniciativa de los ciudadanos.

Otra de las características que **diferencia a las Cooperadoras del resto de las Asociaciones Civiles** es la introducción de la **figura del Asesor**. Esta figura reviste importancia, ya que las normas le asignan al Asesor funciones que exceden el significado de lo que la palabra indica. Aunque depende de la legislación de cada provincia, por lo general, la función de asesor es encarnada por el **director**, como máxima autoridad del organismo público con el que se coopera.

Entre sus funciones, está la de controlar el funcionamiento de la Asociación Cooperadora, y ser el nexo entre la Administración y dicha entidad.

La determinación de la inversión de los **fondos de las Cooperadoras**, sigue siendo uno de los temas de mayor debate y de conflicto. Mientras los Directivos de los organismos estatales reclaman para sí la facultad exclusiva de decidir el destino de los fondos recaudados por las Cooperadoras, los integrantes de estas entidades reclaman mayor participación y libertad en la toma de decisiones.

En el caso de muchos tipos de Cooperadoras por el organismo con el cooperan, como por la jurisdicción, ante la falta de claridad en la normativa vigente, los cri-

terios que asignan mayor o menor intervención a las Cooperadoras en la determinación de la inversión de los fondos que recaudan, varia con los criterios ideológicos o personales de las gestiones de gobierno.

Existe mayor consenso para que los **subsidios** (en tanto fondos externos, no aportados por los asociados) se inviertan en las prioridades que fija el Asesor, en tanto que con respecto a los fondos propios (cuotas sociales y aportes de los asociados) dicha decisión queda a cargo de la Asociación Cooperadora.

Un rasgo distintivo de las Asociaciones Cooperadoras con el resto de las Asociaciones Civiles es el **nombre**. Esta es una característica importantísima, ya que las Asociaciones Cooperadoras llevan en su nombre la denominación del ente estatal con el cual colaboran, sin perjuicio que en algunos casos adopten también algún nombre de fantasía.

Entre las **funciones** principales de las Cooperadoras, podemos citar:

- Ayuda y colaboración con la labor que desarrolla el Organismo Público. Pudiendo realizar actividades de difusión, de captación de fondos o gestión de los mismos.
- Interpretar y expresar las aspiraciones de la comunidad ante las autoridades del establecimiento, para la obtención del máximo bienestar de la misma.
- Ser vehículo transmisor ante la Comunidad de las necesidades, requerimientos y actividades que se desarrollen en el establecimiento.
- Captar fondos para posibilitar el logro de los objetivos del Organismo Público

Entre las **obligaciones** de las Cooperadoras, podemos mencionar:

- Cumplir estrictamente con su objeto social.
- Abstenerse de participar en los asuntos internos del organismo con el cual colabora.
- Llevar cuenta y razón documentada de sus erogaciones. Presentar sus balances y documentación a la autoridad de aplicación.
- Rendir en forma documentada la utilización de subsidios.
- Abstenerse de cuestiones de orden político y religioso.

3.3 Desarrollo de Recursos para Asociaciones Civiles

Las asociaciones civiles pueden generar financiamiento a través de **recursos propios** (cuotas, socios honorarios, asociaciones de amigos, organización de eventos, alquileres, servicios); a través de actividades asociadas con otras entidades externas (empresas, cooperativas, colegios profesionales, universidades, clubes, etc.). Así como también conseguir fondos provenientes de fuentes públicas, de actividades filantrópicas y de financiación internacional. Todas las cuales conforman los **recursos externos**.

Existen una serie de actividades que las entidades sociales pueden desarrollar para lograr financiamiento. Todas las actividades que se desarrollen en pos de la gestión de recursos deben darse en el marco de una entidad bien constituida y consolidada. Las tres fuentes de ingresos que deben equilibrar son:

FUENTES DE ACTIVIDADES Y RECURSOS		
a.	Cuotas, contribuciones y prestación de servicios	Recursos propios
b.	Subsidios y aportes públicos	Recursos externos
c.	Contribuciones filantrópicas y aportes privados	

A su vez, los fondos con que cuenta la entidad pueden ser:

Fondos de Libre disponibilidad: son aquellos ingresos que la institución utiliza para su sostenimiento general y para el desarrollo de aquellos proyectos que no cuenten con un fondo específico.

Fondos para fines específicos: son los que ingresan a la entidad para ser aplicados a un propósito particular.

El desafío de las **organizaciones sociales** es hoy en día pasar de la supervivencia a la sustentabilidad. La sustentabilidad tiene que ser planteada desde distintas miradas:

Financiera: si existe un programa importante que da pérdida se analizará cómo sostenerlo (puede ser a través de otros menos importantes pero que generan financiamiento);

Social: se refiere a cuánto valora la sociedad el servicio que se está brindando;

Política: la capacidad de la organización de renovarse en sus cuadros y en su liderazgo.

Para que una asociación civil sea económicamente sustentable tiene que:

- Tener en claro su misión y visión institucional
- Planificarse estratégica y financieramente
- Diversificar sus fuentes de ingresos
- Tener un buen sistema de administración y finanzas
- Ahorrar parte de su presupuesto institucional
- Desarrollar alianzas
- Cultivar la relación con sus donantes
- Contar con una Comisión directiva comprometida

Podemos mencionar distintas alternativas estratégicas, posibles, que comúnmente adoptan distintas asociaciones civiles como operatoria para la obtención y desarrollo de recursos:

1. Fuentes Públicas

Los recursos originados en estas fuentes son los provenientes del Estado nacional, provincial, municipal y organismos descentralizados. Para obtener este tipo de apoyos, se debe desarrollar un plan definido con las adecuadas herramientas metodológicas y un conveniente diseño, evaluación y planificación estratégica. Pueden adoptar la forma de:

- **Subsidios:** que son montos de dinero asignados a un proyecto u organización y contra los cuales se debe efectuar una rendición de gastos.
- **Co-gestión:** son programas implementados de manera asociada con organizaciones de la sociedad civil.
- **Servicios al estado:** son programas en los que las Asociaciones Civiles ofrecen un servicio o recurso para la consecución de un fin que busca la institución pública
- **Apoyo:** que no necesariamente tiene que ser dinero.
- El **sector público** cumple una función fundamental en el financiamiento de instituciones sociales. Sin embargo, la mejor política que pueden aplicar es la diversificación de sus fuentes de ingreso como condición para sus sustentabilidad económica.

2. Cooperación Internacional

Se trata de un proceso que contempla la inversión internacional pública y privada para la resolución de problemáticas de interés social, a través de la provisión de recursos humanos y/o financieros y de la transferencia de capacidad técnica, administrativa y tecnológica para la concreción de proyectos que promuevan el desarrollo humano, económico, político, social, cultural y el cuidado medioambiental de un país a través de aportes estados extranjeros u Organizaciones sociales extranjeras a Organizaciones sociales locales. Por medio de la cooperación internacional, las entidades pueden obtener:

- fondos para proyectos y programas;
- oportunidades de formación y capacitación;
- participación en actividades de integración regional.

3. Campañas de captación de donaciones privados

Se denomina **campaña** a todos los recursos que la entidad pone en juego para recaudar fondos. Pueden tener distinta escala y objetivos de comunicación. Para trazar el criterio de diferenciación, cuando hablamos de campañas masivas, nos estamos refiriendo a la base de la pirámide, es decir a los muchos que pueden dar poco.

Una campaña masiva se utiliza cuando se quiere comunicar con un número importante de personas para recaudar una cantidad importante de dinero, cuando se busca hacer más sustentable el financiamiento de la entidad ampliando la base de donantes o cuando se quiere instalar en la opinión pública la existencia de la organización. Para llevar a cabo una campaña masiva, la institución debe tener visibilidad en la comunidad en la que se mueve, y la causa que pro mueve debe tener legitimidad social.

Podemos diferenciar entre los tipos de campañas masivas, tres de gran importancia:

- **Campaña anual:** es la que se realiza todos los años y tiene por objetivo conseguir apoyo para los principales programas y servicios de la organización.
- **Campaña de Capital:** tiene por objetivo el desarrollo de instalaciones físicas o proyectos específicos de gran impacto y alto costo (ej: construcción de un nuevo edificio o reforma del existente). Son campañas puntuales que en general están orientadas a grandes donantes.
- **Campaña de Legados:** tienen por objetivo obtener donaciones que aseguren el crecimiento y la estabilidad económica en el futuro.

4. Grandes donantes y actividades filantrópicas

Los **grandes donantes** y las **actividades filantrópicas** cumplen una función fundamental en el financiamiento del Tercer Sector, es decir, el sector integrado por organizaciones y entidades que satisfacen necesidades colectivas o persiguen fines de carácter público a partir de la libre asociación, el aporte voluntario de sus miembros y la movilización de recursos propios y de terceros.

Los **grandes donantes** son personas o empresas con alta capacidad contributiva que pueden tener un alto compromiso con la entidad. Se diferencian del resto de la pirámide porque el método de solicitud se lleva a cabo con un contacto personal e individualizado.

Los motivos que llevan a los grandes donantes a colaborar con las instituciones son de naturaleza diversa. Pueden tener que ver con una vocación personal de ayuda al prójimo, devolver a la sociedad las posibilidades que recibieron o ser coherentes con convicciones acerca de la sociedad de la que se quiere ser parte.

Con posterioridad a la donación, los donantes esperan tener informes periódicos del progreso obtenido en la implementación de los proyectos financiados.

De esta manera, con esta primera aproximación, se puede identificar un primer panorama de las distintas fuentes de financiamiento de las **Asociaciones Civiles**, matriz de recursos que en cada una será distinta, dependiendo de una multiplicidad de factores como: tipo de asociación civil; contexto socio-territorial; contexto socio-económico general, etc.

3.4 Marco jurídico de las asociaciones civiles

Tanto para el anterior como el nuevo código civil argentino, las Organizaciones de la Sociedad Civil pueden tener forma jurídica de asociación o de fundación, garantizando por la misma el derecho de las personas a asociarse con fines útiles.

En un sentido amplio, una Asociación Civil es una Organizaciones de la Sociedad Civil que surge de la voluntad de un grupo de personas para alcanzar un fin de bien común. Ésta se rige por las disposiciones del Nuevo Código Civil y por las normas de los organismos que otorgan la personería jurídica en cada distrito (facultad originaria de las provincias, no delegada al Estado nacional).

Esto las habilita para adquirir bienes, registrables o no, y recibir donaciones y legados, etc. Los miembros responden en forma mancomunada –hasta el importe aportado –y no se obligan por las deudas sociales si así no lo estipulan los estatutos.

El Nuevo Código Civil Argentino establece claramente un mecanismo de atribución de responsabilidad para las personas jurídicas.

Es importante diferenciar dos momentos:

Responsabilidad de los integrantes de las OSC antes de obtener la Personería:

debe diferenciarse según el tipo de organización. Si se trata de una organización de hecho, son responsables todos los miembros de la misma manera, solidariamente y con todo su patrimonio. Si se trata de una Simple Asociación Civil sin Personería, será responsable la Asociación hasta donde alcancen sus bienes. Si los bienes no alcanzaren, la responsabilidad pasa en este orden a directivos y luego al resto de los asociados, quienes serán responsables de manera solidaria y con todo su patrimonio.

Responsabilidad de los integrantes de las OSC luego de obtener la Personería:

En el caso de que se trate de una Fundación o Asociación con Personería Jurídica, será la misma organización la responsable civilmente. En ningún caso la responsabilidad civil se extiende a directivos o asociados, salvo que se hayan extra-limitado de sus funciones.

Asambleas

La Asamblea, como en el caso de las cooperativas y mutuales, representa el órgano soberano de la Asociación Civil. Es el espacio que sintetiza las ideas, la historia, los objetivos, la misión, los sueños y la voluntad de los asociados.

Constituye el momento en el que, anualmente, se toman las decisiones más trascendentes de la institución. Las asambleas deben celebrarse respetando algunos aspectos estatutarios:

- Debe convocarse a todos los asociados con derecho a voz, a voto, o a ambos.
- La convocatoria debe hacerse respetando un plazo previo: 15 días hábiles.
- Debe enviarse con dicha antelación el orden del día por circulares, respetando luego dicho temario en la reunión.
- Pueden celebrarse siempre y cuando exista el quórum básico (más de la mitad de los asociados con derecho a voto –mayoría absoluta-) o, dependiendo del tema que se trate, las mayorías especiales.

Existen dos tipos de asambleas:

Asambleas ordinarias

Las Asambleas ordinarias tendrán lugar una vez al año dentro de los primeros cuatro meses posteriores al cierre de ejercicio. Serán sus funciones:

- Elegir miembros de los órganos sociales (Comisión Directiva y Revisora de Cuentas).
- Considerar, aprobar o modificar los Estados Contables
- Aprobar la gestión de la Comisión Directiva.

- Establecer las cuotas sociales y contribuciones extraordinarias.
- Aprobar los balances económicos elaborados por el Tesorero.
- Aprobar las memorias institucionales.
- Considerar y aprobar el informe del órgano de fiscalización.

Asambleas extraordinarias

Serán convocadas siempre que la Comisión Directiva lo estime necesario, o cuando lo soliciten el órgano de fiscalización o un porcentaje de los socios con derecho a voto.

Entre los motivos de convocatoria a Asamblea Extraordinaria, podemos destacar:

- Considerar y aprobar las reformas de estatuto.
- Designar la comisión establecida en el estatuto en caso de disolución.
- Tratar y decidir la remoción de integrantes de órganos sociales, de acuerdo a las causales previstas en el estatuto.
- Tratar y aprobar escisiones, fusiones, adhesiones a organizaciones de segundo o tercer grado.
- Resolver las sanciones aplicadas por la Comisión Directiva y recurridas por el asociado sancionado.
- Aprobar la designación de asociados honorarios.

RESUMIENDO

La conducción estratégica, el gobierno, la administración y control de las **asociaciones civiles** es ejercida por:

La **Asamblea de asociados**, que es el órgano máximo que designa autoridades y decide sobre los destinos de la entidad.

La **Comisión Directiva**, que ejerce el gobierno de la Asociación.

El **órgano de Fiscalización**, que controla a la entidad en representación de los asociados.

4. La importancia de la cultura asociativa

Habiendo hecho esta breve delimitación de los actores, nos interesa destacar algunas características de esta economía en relación a su contexto. En primer lugar, el desarrollo y la experiencia de distintos casos muestra que la **Economía Solidaria** siempre crece en épocas de crisis. En toda Economía de Mercado, la solidaridad en materia económica tiene su mayor manifestación cuando es necesario el agrupamiento de personas para sostener un emprendimiento económico. Ante la posibilidad de perder las fuentes de ingreso o no poder acceder a los mercados, es cuando las personas comprenden la potencialidad de su asociación y la de sus capitales, por más escasos que sean, pudiendo hacer frente a circunstancias críticas, que de manera individual no podían afrontar.

Cuando el ciclo está en alza, en general, los espacios económicos (que en muchos casos no son marginales), son ocupados por el capital lucrativo que está permanentemente especulando sobre cuáles serían los lugares en donde le conviene actuar o invertir, y mientras más rentable sea la actividad, más rápido estarán allí para ocupar los espacios.

La primera dificultad que encuentra la Economía Solidaria entonces, es una dificultad de tipo **cultural**, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por la **convicción** de hacer las cosas de la mejor manera, tanto en sus procedimientos como en la finalidad de lograr una más equitativa distribución de los ingresos, y no agruparse solamente cuando existe la **necesidad** de hacerlo.

La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la **Educación Cooperativa**. Es por allí donde se debería empezar y desde donde, en un ambiente universitario, se comienza aún a riesgo de considerar este espacio demasiado teórico y utópico.

La Economía Solidaria no debe entenderse como la Economía marginal, de los espacios en los que otras economías no están presentes, aunque casi siempre nace en lugares marginales, sino como la Economía que puede cambiar la cultura, los valores y la distribución de la riqueza, dentro del campo económico-social. Se trata de una economía al servicio del hombre, en donde se lo valore como tal, independientemente del capital que aporta, por cuanto todos tienen un voto. Esto es, ni más ni menos, que tender a la **democratización de la Economía**.

El objetivo final de la educación sería tener una vocación de permanente búsqueda de oportunidades económicas tanto en aquellos lugares en donde la Economía Social tiene que llegar por necesidad (porque si ella no llega nadie estará dispuesto a invertir con criterio social y solo económico-financiero), como en aquellos lugares en donde tiene que disputar el espacio con los inversores lucrativos.

Por lo tanto, será fundamental para el desarrollo de la Economía Social, la búsqueda permanente de una **ampliación de los espacios que ocupa** con el ánimo de

modificar el poder, en su favor, dentro del conjunto de la producción y reproducción de la sociedad.

RESUMEN DE CONCEPTOS QUE FUNDAMENTAN LA CULTURA ASOCIATIVA

- La economía social crece por **necesidad** en momentos de **crisis**, debe ser una transformación cultural hacerlo cuando el contexto económico es de recuperación y crecimiento, por **convicción**.-
- Es fundamental crecer en una **democratización de la economía** compatible con la **democracia política**.
- Para desarrollar y ampliar los espacios del sector de la economía social, es fundamental llevar una **Educación Cooperativa**.

5. La alternativa de la economía social en el contexto mundial actual

La Economía Solidaria, a través de las Cooperativas, Mutuales, Asociaciones Cívicas como Clubes y Cooperadoras, debe centrar sus esfuerzos en aportar vías para inclusión de cada vez más personas a los procesos productivos y el acceso a los bienes y servicios esenciales a través de la promoción de la ocupación, es decir, ayudar a la creación de más puestos de trabajo (principalmente a través de cooperativas) y confeccionar un plan estratégico basado en que toda crisis (global o de un sector de la economía), es una oportunidad para que el camino de salida de las mismas sea construyendo una nueva estructura económica, social y cultural más justa, tendiendo a la equidad distributiva.

Bajo todo punto de vista, no es lo mismo tener una economía en donde un porcentaje mínimo esté en manos de entidades de la Economía Solidaria que aquella economía en donde un porcentaje importante quede en sus manos.

Podemos dar un ejemplo micro, que si bien no es posible extrapolarlo mecánicamente, nos ayuda a comprender, mediante “un simple golpe de vista” lo que se quiere significar.

Si tomamos cualquier pueblo pequeño de la Argentina en donde existan varias entidades relacionadas con la Economía Solidaria: Cooperativas de servicios públicos y esenciales como electricidad, telefonía, agua potable; un club local que haga confluir a la población en torno a actividades deportivas y recreativas; una cooperativa agropecuaria (señal que en ese medio la subdivisión de la tierra está en manos de pequeños y medianos propietarios); cooperativas de trabajo que organicen la actividad de cada uno de sus integrantes; cooperadoras de escuelas y

otras instituciones públicas, mutuales con servicios importantes que alcanzan a toda la comunidad; entre otras manifestaciones asociativas, seguramente encontremos una distribución de la riqueza, es mucho más justa que en otros que no tengan esa estructura económica. En los pueblos donde no existen estas características, no hay iniciativas sociales que involucren a todos y hay una gran dependencia del Sector Público para resolver problemas generales. En este caso habría también una falta de conciencia asociativa para encarar la resolución de problemas desde cualquier ámbito.

El ejemplo de los pueblos en los que prosperaron las entidades de la economía social, de los que hay muchos en nuestra Pampa Húmeda, a través de la distribución de las actividades y los recursos, permitirá la construcción de una sociedad más armónica y las rupturas sociales serán menores que en otros pueblos donde la participación del poder de la Economía Social sea menor que en el supuesto que se describió más arriba, ya que las mismas serán un canal permanente de diálogo y participación.

6. El contexto histórico reciente como reflexión hacia el futuro

Los hechos de que en la **década del 90** se haya concentrado la riqueza; se hayan radicado en la ciudad de Buenos Aires las grandes compañías extranjeras; hayan desaparecido muchas actividades de las economías regionales, que en la década posterior comenzaron a recuperarse; se hayan producido crisis en los estados provinciales; el hecho de que la renta per cápita en la ciudad de Buenos Aires llegó a estar a la altura de los países europeos desarrollados y la renta per cápita de Formosa, por ejemplo, se acercó a la de los países africanos; todo ello marcó una parte del desajuste estructural, que resulta, ahora, difícil de corregir.

Para que esto tomara forma, fue condición necesaria un estado ausente que permitiera, en un contexto de creciente globalización, la apertura total de la economía y la privatización de actividades estratégicas, lo que significó una desnacionalización de la economía.

La convertibilidad que produjo la estabilidad financiera, no pudo evitar que haya partido de una valuación de la moneda nacional muy alta y que ello se haya agudizado ya que el dólar, durante la década del '90 se fue revaluando con respecto a otras monedas, y de forma automática, también la Argentina. Así fue que durante toda la convertibilidad, resultó más conveniente, en términos monetarios, importar que producir, hacer turismo en el exterior que dentro del país, invertir en el mercado financiero que en actividades productivas y la economía real. Para tratar de compensar esta situación, se quiso "hacer más competitivas a nuestras empresas", para lo cual deberían bajar sus costos. Pero uno de los costos que fue más sensible a la baja terminó siendo la mano de obra y su salario.

La estabilidad financiera de los años 90 no tuvo nada que ver con la estabilidad económica. La economía entró en un campo de gran inestabilidad y resultaba muy difícil planificar las actividades de las empresas a largo plazo, entre otras cosas, por la misma dependencia financiera y empresarial con los países desarrollados, ya que las grandes empresas locales tienen radicación de sus capitales en aquellos países.

La extranjerización de la economía, la introducción de tecnologías con mayor producción, trajo como consecuencia automática, el desplazamiento de mano de obra. Engrosando paulatinamente las filas de la desocupación y la exclusión.

El desempleo afectó en mayor medida a los jóvenes sin instrucción y a los mayores sin actualización laboral y tecnológica. Por otro lado, quienes más ingresos tenían, y más recursos podían invertir en formación, son los que estuvieron en condiciones de ganar más y los que menos riesgo tuvieron de ser excluidos del circuito laboral, del circuito económico y del circuito social.

En la década del 90 los barrios cerrados se agrandaron, pero también se agrandaron las villas miserias. Si a los desniveles económicos alcanzados le agregamos los desniveles educativos y la desigualdad de oportunidades, la brecha se agrandó desde lo económico y desde lo social.

Las únicas actividades que en la Argentina no sufrieron un proceso de extranjerización fueron las actividades realizadas por las cooperativas, mutuales, asociaciones, clubes, etc., ya que son emprendimientos intransferiblemente locales y en suma, nacionales. En cuanto se intentó transferir y concesionar los clubes, fue la masa de asociados la que detuvo la expansión de este proceso, mientras ocurría con mayor fuerza en el resto de las actividades. Las cooperativas no pueden venderse y transferirse en propiedad, solo pudiendo quebrar (a lo que fueron inducidas en muchos casos), para lo cual debía ocurrir una gran disociación entre la actividad y la necesidad de las personas.

Las cooperativas representaron beneficios sociales y, para ser concretos, fueron de las pocas empresas que aumentaron la ocupación de mano de obra en momentos en que en el país subía el desempleo. Por ejemplo: las cooperativas telefónicas (en este y ese momento, alrededor de 250 en todo el país) aumentaron la ocupación en un 16% en la etapa de las privatizaciones.

Luego de la crisis del 2001 y a partir del gobierno de Néstor Kirchner, el cambio en la orientación de la política fue muy importante y es visible el pasaje de un Estado ausente a un Estado presente. Esa presencia no fue simbólica sino activa tanto en las determinaciones de política económica, como en la presencia material como partícipe directo en la recuperación de algunas inversiones que pasaron a la órbita del Estado.

Las de mayor impacto económico, podría decirse que fueron el agua potable en Buenos Aires y Gran Buenos Aires, el transporte aéreo, los fondos de las pensiones y jubilaciones y el petróleo. Esta presencia atravesó también los lugares de bajos ingresos a través de la promoción de la Economía Social, especialmente mediante el fomento de las cooperativas de trabajo como forma de paliar la desocupación e intentar reactivar la organización con fines productivos.

En los últimos 15 años se han creado más cooperativas de trabajo que en los 100 años anteriores de nuestra historia, a pesar que la legislación relacionada con el derecho laboral las persigue. Las cooperativas de trabajo se crearon como consecuencia directa de la gran cantidad de desempleo de la etapa anterior.

En cuanto al suministro del consumo de bienes y servicios, y la provisión a través de las entidades de la economía social, tal vez sea el espacio más postergado o sobre el que más se haya avanzado desde los procesos acontecidos en la década del 90, en la cual se vio desaparecer experiencias muy valiosas de organización del consumo. Otras sin embargo, como la de la cooperativa obrera de Bahía Blanca u otras experiencias regionales en menor escala, han crecido continuamente en la primera década de este siglo.

Actualmente se encuentran en vigencia más de 5.000³ mutuales y más de 30.000 cooperativas, de las cuales, más de 24.000 son cooperativas de trabajo. Muchas de ellas se crearon en la última década y aglutinan a un mínimo de seis trabajadores cada una, siendo parte de la inserción productiva de más de 145.000 personas, favoreciendo la creación de fuentes de ingreso genuinas y estimulando las prácticas democráticas en la economía. De esta forma, se puso en marcha una primera corrección de los desajustes y desequilibrios en temas tan importantes como el empleo, la actividad y el consumo, que tuvieron su origen en la década del 90. La situación actual de cada sector o actividad en la que se encuentran experiencias de la economía social, es variada y disímil, pero más allá de estar sujeta al contexto económico nacional y mundial, debe seguir encontrando elementos y valores sobre los que fundamentarse y comunicar su importancia para el desarrollo económico y social.

7. La presencia del sector de la economía social en la estructura productiva actual

La economía social participa de la producción, principalmente a través del cooperativismo de trabajo y del cooperativismo de provisión, organizando la producción y la distribución de un modo cooperativo, introduciendo una lógica de “colectivización” de la oferta. Es decir, en el caso de las cooperativas de trabajo, los integrantes motivados principalmente por la finalidad de generar y sostener sus fuentes de trabajo digno en cooperación, autogestionan sus aportes y son ellos mismos

3 http://www.inaes.gob.ar/?page_id=2837

quienes organizan, a través de dispositivos y mecanismos de participación democrática: la toma de decisiones, la forma de trabajo, los objetivos de producción, la rotación entre puestos de trabajo, la organización general de los procesos, así como las formas de distribución de excedentes.

Decíamos que también a través del cooperativismo de provisión, se incide en la oferta de bienes y servicios a través de mecanismos de cooperación que se dan entre productores y profesionales de una misma rama o un mismo rubro quienes forman una cooperativa para comercializar sus bienes y servicios de manera colectiva, estableciendo de esta manera un vínculo más cercano con el consumidor, pudiendo evitar así los márgenes de utilidad de los que se apropian los intermediarios. De esta forma se crean procesos de apertura frente a los “monopsonios” y “oligopsonios”, que concentran y dominan el mercado, anteponiéndose como las únicas boas de expendio, sujetando a los productores a condiciones de venta muy desfavorables de sus productos.

Por otra parte a través del cooperativismo de consumo muchas personas asociadas canalizan la necesidad de consumir bienes y servicios en forma colectiva, abarcando principalmente aquellos bienes y servicios de mayor necesidad, como son los servicios que tradicionalmente llamamos públicos, prestados por cooperativas en muchos casos (Electricidad, Agua, Gas, Telefonía, etc.). Cuando los cooperativistas se proponen la provisión de bienes de consumo por lo general buscan protegerse de la especulación de los intermediarios accediendo a través de compras colectivas a un conjunto de bienes básicos en condiciones de precio más accesibles.

Como en la mayoría de los casos la adquisición se realiza directamente a los productores, el consumidor final paga un precio cercano al precio de producción al que se adicionan los gastos necesarios de comercialización, pero evitando la ganancia y la intermediación de otros actores que son los que en otra situación se apropiarían de mayores beneficios de la cadena de valor, todo lo cual permite alcanzar un precio más justo.

Junto a las cooperativas de consumo, las asociaciones civiles y mutuales suelen ser actores de la economía que también agrupan a consumidores o usuarios mayormente de servicios: salud, capacitación, vivienda, turismo, asistencia legal, educación, entre otros.

Por último debemos tener en cuenta que la economía social también participa en procesos de financiamiento y seguro, principalmente a través de asociaciones mutuales, bancos cooperativos, cooperativas de ahorro y crédito y a través de algunas iniciativas de banca ética.

Con estos breves ejemplos podemos ver cómo la economía solidaria participa en muchas de las actividades y aporta al conjunto de la **producción, distribución, financiamiento y consumo**. Las empresas cooperativas y entidades de la economía social tienen, más allá de la responsabilidad económica de brindar un servicio a sus asociados al precio más bajo, la obligación, por principio y por mandato, de

asumir un compromiso social que es anterior a la responsabilidad social. En este sentido todas las empresas deberían tener, aparte de un balance económico, un balance social. El Estado debería premiar, con sus compras y con instrumentos impositivos, a quienes demuestren en sus balances sociales que hicieron sus aportes a la sociedad, al necesitado. Si ello fuese así el Estado no tendría que atender, con sus recursos, lo que socialmente hicieron las empresas. De manera que bien puede el Estado usar su poder económico y darle una preferencia de compra o exención impositiva a la empresa (premio o compensación) que produjo un beneficio social.

8. La identidad de la economía social de cara al futuro

Para que la economía solidaria pueda proyectarse como una economía alternativa, las organizaciones deben **gestionarse** de formar **ordenada, planificada**, con una organización que permita realizar un **adecuado y responsable uso de los recursos** que las mismas han convocado.

Decíamos antes, cuando hacíamos referencia al trabajo en las empresas de lucro, que lo que se busca es utilizar el recurso en forma instrumental, obteniendo un margen de ganancia sobre este y buscando remunerar al trabajo al costo más bajo posible, con algunos atenuantes si consideramos los modelos de gerenciamiento más flexibles en donde se busca que los empleados se identifiquen con la empresa, se sientan “como en su casa”, liberen su creatividad, colaboren con las otras áreas, etc. Pero aun así, el último objetivo consiste en generar la mayor rentabilidad posible sobre un capital invertido por los accionistas que buscan optimizar su rendimiento. En consecuencia, las empresas capitalistas se organizan en una estructura jerárquica y retribuyen a los diferentes factores contratados en un nivel que garantice su rendimiento y aporte al proceso productivo.

En las empresas de la economía social en cambio, la **eficiencia** no es medible en los mismos términos que en la economía capitalista, ya que los **objetivos son definidos por un colectivo** que busca cooperar para producir bienes o servicios **que satisfagan las necesidades de los asociados**. Este colectivo coopera en una estructura empresarial, que si bien tiene una dirigencia, se elige en forma **democrática y participativa**. Por todo esto, el buen uso de los recursos en las entidades, debe asumirse como responsabilidad porque los asociados depositan en los dirigentes toda su confianza en lo que respecta a una óptima gestión de los activos.

Además, para garantizar la participación es necesario diseñar dispositivos y mecanismos que no la hagan depender solamente de la buena voluntad de los dirigentes, sino que formen parte del modelo de gestión de la organización, siendo esto uno de los principales desafíos, que evidencian que la realización de una gestión eficiente y solidaria es una construcción.

Las actividades de las entidades de la economía social se realizan a través de la asociación de personas, no de la asociación de capitales, evitando la subordinación. Las mismas poseen una gestión y toma de decisiones democrática, creando dispositivos y mecanismos que posibiliten una participación democrática sustantiva. En la Economía Social se articulan personas y proyectos en pos de la búsqueda de intereses comunes, diferenciándose de la organización jerárquica de la economía capitalista tradicional.

Esta economía permite a los participantes la posibilidad de articularse en términos de igualdad, **asumiendo los riesgos y las oportunidades que implica fijar los objetivos de su actividad económica**, determinando democráticamente los criterios más justos para la distribución de sus frutos.

Es por tanto una economía que buscando ser coherente con su identidad, debe realizar una construcción permanente de unos valores y unas formas de socialización que se oponen a los hegemónicos establecidos, en tanto permitirían aproximarse simultáneamente a los siguientes pares:

- Productividad y justicia: porque si bien se busca una productividad de los factores para prestar un buen servicio, al mismo tiempo se busca alcanzar una justicia en la retribución de todos ellos.
- Desarrollo y sustentabilidad: porque a la vez que busca expandir el crecimiento para llegar a más personas y sectores, la ética de solidaridad lleva a ponerse límites que aseguren la sustentabilidad.
- Satisfacción de necesidades humanas y creación de fuentes de trabajo: al ser una economía que no se basa en la expansión del capital financiero sino en la promoción de la actividad productiva genuina, permite encontrar soluciones a necesidades diversas, promoviendo la creación de trabajo digno.
- Horizontalidad y creatividad: al proponer mecanismos participativos para la toma de decisiones y para la construcción de la demanda, la economía social estimula el compromiso de las personas en espacios de inserción personal y profesional, interesados en participar de una cultura política más democrática.

RESUMEN DE DESAFÍO EN LA IDENTIDAD DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

- Las entidades deben **gestionarse** de formar **ordenada y planificada**, con un **uso responsable de los recursos**.
- La **eficiencia** no es medible en términos de rendimientos del capital, sino en la **satisfacción de las necesidades de los asociados**.
- Los asociados cooperan en una estructura empresarial **democrática y participativa** en la cual **asumen los riesgos y las oportunidades que implica su actividad económica**.

9. Creación de una entidad de la Economía Solidaria: Bases prácticas para su planificación

9.1 Introducción a la planificación

A pesar de la **diversidad de definiciones** que existen sobre el concepto y la práctica de la planificación, en términos generales ésta supone la **anticipación de la toma de decisiones antes de la acción** para llegar a un futuro deseado; determinar **qué es lo que se hará** para alcanzar unos **objetivos** previamente definidos.

Para poder desarrollar este proceso de **decidir antes de que se requiera la acción**, será necesario que la persona u organización que planifica pueda imaginar y organizar ese **futuro**, definir los **objetivos** que quiere alcanzar, especificar los **caminos** que se deberán transitar, y desplegar las **capacidades y recursos** durante un **tiempo** determinado para poder llegar a ese estado deseado.

Existen un conjunto de **elementos básicos** sobre los que gira la toma de decisiones en un proceso de planificación, entre las que se pueden destacar: el análisis de la realidad, los objetivos, las prioridades, las actividades, los recursos, los plazos o los mecanismos de seguimiento que permitan conocer posibles desvíos durante la ejecución, entre otros.

De esta forma, para una persona o una organización, la planificación tiene la función de **llenar el vacío** entre lo que es y lo que pretende ser, de eliminar la brecha entre el lugar en el que está y en el que aspira a estar.

Para alcanzar unos objetivos determinados, dado que los recursos son siempre limitados para su consecución, como el tiempo y el presupuesto, se deben plantear una serie de actividades de la manera más eficaz y eficiente posible, teniendo en cuenta de dónde se parte, con qué recursos se cuenta, qué es lo que se quiere conseguir y cuándo.

Una **carencia** en la gestión de muchas organizaciones de la Economía Social es la falta de recursos, ya se trate de tiempo, de espacios, de personas o de mecanismos, que permitan una **reflexión sistemática, colectiva, ordenada y rigurosa** acerca de aspectos básicos de su actividad cotidiana. **¿Qué** está haciendo la organización? **¿Cómo** lo está haciendo? **¿Qué objetivos** se pretenden alcanzar? **¿Qué resultados** se van obteniendo en el camino?

De esta forma, los aportes de la planificación en la gestión de este tipo de entidades se dan en al menos cuatro cuestiones.

La eficacia, dado que planificar aumenta las posibilidades de conseguir lo que la organización o un área de la misma quiere conseguir, esto es, de **alcanzar los objetivos** que se han planteado.

La eficiencia, ya que permite alcanzar dichos objetivos con una **utilización más óptima y racional de los recursos** de los que se dispone para la satisfacción de las necesidades de los grupos beneficiarios, de los y las miembros de la entidad o del conjunto de la comunidad.

El riesgo: otro elemento que aporta la planificación es la reducción del riesgo con el que la organización actúa, a partir de reducir la vulnerabilidad, poder prever y evitar potenciales perjuicios que puedan aparecer en el futuro.

La coherencia: por último, la planificación facilita la **coherencia** a estas entidades. Por un lado, favorece una coherencia **operativa y estratégica**, al conectar los objetivos perseguidos con los caminos, las actividades, los plazos y los recursos dispuestos para conseguirlos. También la coherencia en el **terreno ideológico**, ya que la planificación permite que las acciones de una organización se mantengan bajo determinados lineamientos previamente definidos por la entidad.

De esta manera, la planificación cumple, en primer lugar, con un **propósito de protección**, al minimizar el riesgo y aumentar la certidumbre en las intervenciones que desarrolla la organización de la E.S. En segundo lugar, la planificación cumple un **propósito de tipo afirmativo**, al incrementar el grado de éxito de las acciones de la entidad.

En el caso de la Economía Social, estos aportes adquieren una especial significación, si se tienen en cuenta dos características que acompañan en muchos casos la vida de este tipo de organizaciones, a saber: la **ambición de sus objetivos y la escasez de recursos** de los que dispone para su consecución.

9.2 Los niveles de la planificación en la economía solidaria

La planificación de una organización de la E.S puede contemplarse como una estructura jerarquizada que está compuesta por **diferentes niveles**. De lo general a lo particular, existen **el nivel político, el nivel estratégico** y, por último, **el nivel operativo** o técnico. En el primer caso se trata de un nivel de la planificación de largo plazo a través del cual se establece un **horizonte marco**. En el segundo caso, se definen los **lineamientos generales** sobre los que la organización va a transitar. Finalmente, el último nivel se refiere a la **planificación de intervenciones** que la propia entidad llevará a cabo. Lógicamente, la norma es que entre estos tres niveles debe existir una absoluta **armonía y coherencia**.

9.2.1. El horizonte marco: la planificación política

La planificación política supone la **definición de un horizonte marco** hacia el cual la organización transitará en el largo plazo. Este primer nivel de la planificación, además de **guiar el rumbo de la organización en el largo plazo**, también supone el establecimiento de un **marco de convivencia colectiva**, de un *paraguas* que permita contener e identificar a sus miembros en un **proyecto colectivo** común.

Los elementos que componen este nivel de la planificación son **misión, visión y valores**.

La **misión es el propósito principal que tiene la organización, su razón de existir**. Es una formulación que debe dar una respuesta a preguntas como las siguientes: ¿Por y para qué existe esta organización? ¿Qué espera conseguir en el largo plazo? Asimismo, a pesar de la diversidad de formulaciones que pueden existir, la misión suele responder preguntas en tres ejes centrales de la vida de una organización: **¿Qué somos?** (Identidad) **¿Qué queremos conseguir?** (Objetivos de largo plazo) **¿Cómo queremos hacerlo?** (Estrategias generales). La misión representa una **guía para toda la gestión** de la entidad, evitando la decisión y la acción con miras sólo de corto plazo. Por el contrario, favorece que el conjunto de sus intervenciones se dirijan hacia dicho horizonte, previa y colectivamente definido.

La **visión es la definición de lo que los y las miembros aspiran que sea la organización en el largo plazo, en un escenario deseable**. Ésta podría concebirse como el estado ideal de una organización de la Economía Social en un futuro mediato, la utopía de la entidad. Su **utilidad** radica en que, justamente al constituirse como un horizonte ideal que **orienta la dirección del transitar** de la organización en el largo plazo, hacia dónde *caminar*.

Los **valores son principios, atributos o propiedades que los y las miembros de la entidad consideran positivos, que rigen la vida y regulan la conducta de la organización**. Se trata de conceptos que tienen transversalidad, al estar insertos en todas las instancias de la organización. Los valores se constituyen como un **posicionamiento ético** desde el cual la entidad lleva adelante su actividad, planifica y construye cotidianamente la vida colectiva.

De esta manera, los valores **dan sustento al fondo y a la forma del trabajo**, constituyéndose como un **soporte a la cultura de la organización**. Finalmente, estos valores constituyen un **criterio clave para verificar la coherencia**, ya sea de la estructura, los planes, los proyectos o la metodología de trabajo de la entidad.

A pesar de su carácter abstracto, lejos de ser una formulación genérica la planificación política debe **reflejar las especificidades** de la organización. Para ello, al momento de diseñar la planificación en este primer nivel, se deberían tener en consideración cuestiones como las siguientes:

- **Organización: ¿Quiénes somos?** Tipo de organización. Intereses que defiende. Marco ideológico. Necesidades a las que pretende dar respuesta o problemáticas sobre las que centra su trabajo.
- **Acción: ¿Qué hacemos?** Tipo de actividades que lleva a cabo la entidad. Quiénes son sus aliados, usuarios o beneficiarios.
- **Entorno: ¿En qué contexto?** Características del entorno en el que se llevan adelante las actividades.

En definitiva, la planificación política contribuye a dotar de una **identidad colectiva** a la organización, construir un *paraguas* en el que sus miembros puedan saber en qué tipo de organización están participando y, por último, **orientar** el andar, la forma y la metodología de trabajar y de organizarse de la entidad en el largo plazo.

9.2.2. Los lineamientos: la planificación estratégica

La estrategia es un **nivel puente** entre lo político y lo operativo, que conecta una dimensión abstracta de la planificación con una dimensión concreta. En términos generales, se entiende que una estrategia debe marcar el mejor camino posible para **alcanzar los objetivos** que dicha organización pretende. De esta forma, define unos **lineamientos generales** que la entidad deberá transitar, acoplando lo político con lo operativo.

Profundizando el concepto, **una estrategia se puede caracterizar** de la siguiente manera: Es un conjunto de **ideas fuerza** y, como se señalaba antes, de lineamientos generales. Incluye **contenidos abstractos y cualitativos**. Representa decisiones con un sentido orientador y vocación de permanencia en el tiempo, que **dirigieron la acción de la organización y establecen criterios** que afectan al conjunto de la organización.

En las organizaciones de la E.S. se puede observar una **diversidad de estrategias** definidas para la consecución de sus objetivos. Lógicamente, en todos los casos **estos lineamientos dependerán de la misión y la visión** anteriormente establecidos por sus miembros. Algunos ejemplos en el siguiente cuadro:

ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES DE LA E.S.

Trabajo comunitario / Sensibilización / Promoción de la participación social / Educación no formal / Capacitación para el empleo / Intermediación entre productores y consumidores / Prevención / Asesoramiento / Articulación con instituciones educativas

A pesar de que en muchos casos su utilización sea indistinta, existen **diferencias** importantes entre los conceptos de **estrategia** y de **táctica**. La **táctica** debe entenderse como un **método**, como un **procedimiento** para ejecutar.

Para ilustrar la aplicación de estos conceptos a organizaciones de la Economía Social, en la siguiente tabla se describen ejemplos de **objetivos, tácticas y estrategias** aplicadas a una asociación civil constituida como **biblioteca popular**.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS
Concientizar a la ciudadanía sobre la importancia de la lectura	Sensibilización	-Realización de talleres de lectura. -Colocación de puntos itinerantes de exposición de libros en la vía pública
Promover el libro como herramienta educativa	Articulación con instituciones educativas	- Bibliotecas móviles en instituciones educativas. - Organización de actividades en escuelas y colegios
Facilitar el acceso a la lectura de un barrio determinado	Acercamiento de los libros al territorio en cuestión	- Articulación con organizaciones en el territorio - Actividades para promover la lectura en territorio - Creación y capacitación de un equipo de trabajo

El objetivo marca el horizonte, la estrategia traza el camino y, finalmente, la táctica define la manera en que se concretará la estrategia para la consecución del objetivo.

9.2.3. Las intervenciones: la planificación operativa

La **dimensión técnica u operativa** de la planificación en la Economía Solidaria supone **aterrizar y viabilizar** los horizontes y los lineamientos previamente definidos, traducéndolos en un conjunto de **actividades**, de **recursos**, de **objetivos** y de **plazos concretos**.

En la planificación operativa, el **nivel más concreto**, pueden destacarse, yendo de lo general a lo particular, **tres componentes clave**: los **planes**, los **programas** y, por último, los **proyectos**. En la siguiente tabla se definen estos elementos:

PLAN	PROGRAMA	PROYECTO
<p>Detalle de las acciones y el modo en que éstas se llevarán a cabo. Basado en elementos cuantitativos y específicos. En su contenido se destaca un fuerte componente empírico y concreto.</p> <p>Ejemplo: Plan anual de cooperativa de trabajo de comercialización de productos de la Economía Social.</p>	<p>Conjunto de proyectos. Conecta con el plan, dando respuesta a algunos de los objetivos que éste plantea. Asigna recursos a medio y corto plazo. Debe lograr resultados apreciables y medibles.</p> <p>Ejemplo: Programa de sensibilización sobre comercialización y consumo.</p>	<p>Es la Unidad básica de la intervención. Responde a una lógica de máxima operatividad. Los resultados deben ser verificables. No admite abstracciones ni vaguedades.</p> <p>Ejemplo: Proyecto de talleres universitarios financiado por el Ministerio de Educación de la Nación.</p>

A continuación, se aportarán algunas consideraciones sobre los **proyectos**. Para comenzar con una **definición**, en el ámbito de lo social un proyecto puede entenderse como (Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ)): **Una “tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación”**. De esta definición se desprenden los **elementos centrales** que componen un proyecto:

- **Objetivos concretos:** los objetivos de un proyecto deben ser **específicos y medibles**, no dejando espacio a abstracciones o ambigüedades en su formulación. Para caracterizar cómo deben ser los objetivos de un proyecto se suele utilizar el acrónimo **M.A.R.T.E.**: medibles; acordados; realistas; temporalizados, y específicos.
- **Temporalidad:** este tipo de intervención debe tener una fecha de inicio y una de finalización. Todo proyecto, por definición, es una **actividad de carácter temporal**.
- **Territorialidad o ámbito de incidencia específico:** espacio físico en el que se implementarán o tendrán incidencia las actividades contempladas en la formulación.
- **Grupo destinatario o beneficiario:** identificación de las personas, grupos u organizaciones que se beneficiarán a partir de la intervención.

Asimismo, un proyecto debe ser consecuencia de la identificación de un problema o necesidad, la intención de solucionar dicho problema o mejorar una realidad, junto con la voluntad colectiva de intervenir para tal fin.

Analizándolo desde una **perspectiva global**, un proyecto pasa por diferentes fases que están directamente interrelacionadas, etapas que configuran lo que se denomina ciclo de **proyecto** (CP). El CP permite concebir a las intervenciones como una secuencia de actividades que están relacionadas y con retroalimentaciones entre sí.

Programación. Esta fase da inicio al ciclo de proyecto, y está compuesto por las tareas previas a la intervención. En esta etapa se definen los **grandes lineamientos, objetivos generales, grupos beneficiarios o ámbitos de incidencia** sobre los que la organización tiene intención de intervenir.

Durante la **programación** se pueden definir las **orientaciones generales** del proyecto, llevar a cabo **reuniones** preparatorias, establecer los **contactos** con determinados grupos de interés o los **inventarios de recursos** disponibles para la intervención, entre otros.

Identificación. Teniendo en cuenta que **todo proyecto debe responder a una realidad, y no a la inversa**, la fase de **identificación** tiene por objeto **lograr el conocimiento** y la **caracterización de la realidad** sobre la que se va a intervenir.

A partir de la **identificación** se debe conocer el **problema o la necesidad** que se abordarán; caracterizar a los diversos **actores** implicados o perjudicados por éstas; analizar las **posibles estrategias de intervención**, entre otras cuestiones.

De esta manera, algunas **preguntas a las que se debería dar respuesta en la etapa de identificación** del ciclo de proyecto son: ¿Qué características tiene el contexto? ¿Quiénes y cómo son los beneficiarios, usuarios o actores involucrados? ¿Qué problemas o necesidades existen? ¿En qué consiste el problema o la necesidad a la que se pretende dar una respuesta? ¿Qué posibles formas de intervención pueden dar una respuesta a la problemática identificada? Con los medios y recursos disponibles, ¿qué situación sería posible alcanzar?

Un elemento en la etapa de identificación es el análisis del **entorno**, ya sea **próximo o remoto**. En el primer caso, aparecen las fuerzas que operan más cercanas a la organización planificadora. Por ejemplo, los grupos de usuarios o beneficiarios o las organizaciones que conforman el sector. En el segundo caso, se trata de fuerzas lejanas y no controlables, como las variables económicas, políticas, regulatorias o culturales.

En el **análisis del entorno** existen dos premisas básicas: primero, que el contexto a analizar está constituido por una gama compleja de factores controlables y no controlables, que pueden influir directa o indirectamente en la intervención planificada determinando su éxito o fracaso. Segundo, que se trata de un **proceso dinámico**.

mico, interactivo y participativo, con lo cual puede contribuir a una revisión sistemática de las estrategias de la organización.

Otro elemento clave en la identificación es el análisis de los **grupos de interés**. Se trata de personas, grupos u organizaciones que pueden **influir o ser influenciados**, afectar o ser afectados por la intervención que se está planificando.

Estos grupos, asimismo, pueden tener **finés comunes, similares o antagónicos** a los de la entidad que está llevando a cabo la planificación. Los grupos de interés, a su vez, pueden ser **internos** o **externos**. En el siguiente cuadro se expone un **ejemplo de mapa de grupos de interés para una Biblioteca Popular ubicada en un pequeño municipio rural**.

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS
Trabajadores Socios Voluntariado Comisión Directiva	Comunidad de vecinos / Otras Bibliotecas Populares que trabajan en la zona / Tejido asociativo del municipio / Medios de comunicación locales / Comercios del municipio / Municipalidad / Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), Ministerio de Cultura de La Nación / Dirección provincial de Cultura / Comunidad educativa de la localidad

La **importancia del análisis** de estos grupos de interés implica la posibilidad de intervenir con mayor participación y sin invasión; no coartar otras dinámicas que ya estén en marcha; sumar esfuerzos y construir **sinergias**; evitar duplicidades, optimizando el uso de recursos para la intervención. Además, permite proyectar el aumento o la intensificación con aquellos actores con los cuales la entidad considera que debería tener una mayor relación para la consecución de sus objetivos.

La fase de identificación puede materializarse con un diagnóstico. Un **diagnóstico** representa el proceso a través del cual se determina **la naturaleza o la magnitud de un problema o necesidad** sobre la que se pretende intervenir, o bien, la especificación de aquellos aspectos de la realidad que es motivo de estudio.

En definitiva, se trata de un proceso de **análisis para la acción**, la indagación sobre un ámbito de la realidad que permita la planificación de una intervención sobre éste. Por otra parte, en el caso de organizaciones de la E.S. es pertinente que este proceso de diagnóstico sea **participativo**. Esto supone que el proceso de identificación cuente con la participación de otros actores, como los grupos beneficiarios, organizaciones de la sociedad civil, los socios y socias de la entidad, entre otros.

Para el relevamiento de la información que permita componer un **diagnóstico participativo** existen distintas herramientas. Por ejemplo, encuestas, entrevistas, grupos de discusión, observación, entre otros. Una herramienta simple es el denominado análisis **FODA**, que permite identificar y evaluar la situación interna y externa, los factores controlables y no controlables. Los **conceptos utilizados en esta herramienta, ejemplificados con una cooperativa de trabajo que comercializa productos de la E.S.**, son los siguientes:

<p>OPORTUNIDAD: campo atractivo para la actividad de la entidad, situaciones externas positivas identificadas en el contexto de intervención. ¿Cómo es posible aprovechar cada oportunidad que se sucede en el entorno?</p> <p>Ejemplo. Conocimiento y visibilidad pública en aumento de los productos de la Economía Social como alternativa para el ejercicio de un consumo transformador. Acercamiento de jóvenes profesionales que pretendan participar en la Economía Social.</p>	<p>AMENAZA: desafío a partir de situación desfavorable en el contexto, podría hacer peligrar la intervención o alcanzar los objetivos. ¿Cómo puede la entidad esquivar o defenderse de aquellas amenazas externas?</p> <p>Ejemplo. Reducción del poder adquisitivo de la clases medias en el territorio, lo que puede afectar negativamente el consumo de productos de la Economía Social. El bajos retiros mensuales exponen a la cooperativa al riesgo de perder trabajadores.</p>
<p>FORTALEZAS: ventaja de la entidad, elemento interno positivo que supone un beneficio y la diferencia de otras que realizan un trabajo similar. ¿Cómo se puede explotar cada una de las fortalezas con que cuenta la organización?</p> <p>Ejemplo. Capacidad de gestión de puestos itinerantes en ferias de productos de la Economía Social. Vínculos y trabajo en red preexistentes con otras cooperativas y organizaciones de la Economía Social en el territorio. Capacitación y experiencia en Economía Social de los miembros de la cooperativa.</p>	<p>DEBILIDADES: elemento interno negativo. Problema interno (factores como organización, recursos, aptitudes, historia o habilidades, entre otros). ¿De qué forma será posible minimizar o eliminar cada debilidad identificada?</p> <p>Ejemplo. Carencia de voluntariado o base social con participación y trabajo regular en la entidad. Escaso capital circulante para invertir en mercancía. Falta de capacidad para el almacenamiento de productos de la E.S. en la cooperativa. Retiros mensuales de los trabajadores inferiores al trabajo aportado.</p>

Diseño o formulación. El diseño de un proyecto supone plasmar en un papel el trabajo previo realizado en la fase de identificación y el **detalle de la intervención**. Independientemente de la metodología utilizada para la formulación de un proyecto, ésta debería dar respuesta a una serie de preguntas elementales. De esta forma, los **contenidos mínimos** de una formulación deberían ser los siguientes:

- **¿Por qué?** Justificación. Especificación del problema que justifica el proyecto o de la necesidad a la que se dará respuesta. Problemas o necesidades identificadas, causas y efectos de las mismas.
- **¿Qué?** Descripción general del proyecto. En términos generales y sintéticos, especificar qué es lo que se hará.
- **¿Para qué?** Formulación de los objetivos del proyecto, como la contracara de las necesidades o problemas identificados, cerrando la brecha entre la situación actual y la deseada. Los objetivos del proyecto pueden ser generales y específicos.
- **¿Para quién?** Descripción de los beneficiarios directos e indirectos. Asimismo, si fuera posible, se deberían incluir los actores perjudicados o excluidos por el proyecto.
- **¿Con quién?** Actores con los que se establecerán alianzas o relaciones cooperativas para la intervención. Asignación y nivel de responsabilidades, grados de participación y distribución de tareas, descripción de los canales de comunicación con cada agente, entre otros.
- **¿Cómo?** Especificación de la metodología y las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos. Descripción de las técnicas que se utilizarán.
- **¿Cuándo?** Fecha de ejecución de la intervención. Programación o calendarización de las actividades que componen el proyecto a través de un cronograma.
- **¿Cuánto?** Resultados esperados. Qué bienes o servicios serán resultados de la intervención.
- **¿Dónde?** Espacio o territorialidad. Localización del proyecto o área de influencia de la intervención.
- **¿Con qué?** Descripción lo más detallada posible de los recursos disponibles para llevar adelante la intervención. Estos recursos pueden ser económicos, humanos o técnicos, y deberán estar organizados en un presupuesto.

Por otra parte, es importante **enmarcar la intervención dentro de la política, las estrategias, los planes o programas** de la organización, dotando de coherencia al proyecto y dándole un carácter de integralidad. Finalmente, es positivo en la formulación considerar posibles **variables o acontecimientos no controlables** que puedan poner en riesgo la ejecución del proyecto, esto es, la **identificación de los posibles riesgos**.

Ejecución y seguimiento. Esta fase supone la **puesta en marcha de la intervención** planificada, ejecutando las acciones previstas en la formulación. A pesar de que la ejecución debe **respetar el diseño** realizado, esta etapa no se reduce sólo a la aplicación de las actuaciones programadas, sino que se debe considerar cierto grado de **flexibilidad y de adaptación al entorno** en el que se desarrolla la intervención.

Asimismo, para conocer el estado en el que se encuentra la ejecución en distintos momentos, el **seguimiento** consiste en el establecimiento de herramientas o de mecanismos que permitan, a través del relevamiento de información durante la puesta en marcha de un proyecto, comparar el diseño con la ejecución.

En caso de que se observen **desvíos con respecto a las previsiones** contempladas en el diseño, los mecanismos o herramientas de seguimiento deben permitir la introducción de **acciones correctivas** en la ejecución. De esta manera, el seguimiento pone *en diálogo* la formulación con la ejecución, y tiene por objeto el **cumplimiento de las metas** que se proponía alcanzar el proyecto. Además de hacer flexible la ejecución, el seguimiento permite la **mejora continua**, un **aprendizaje** para futuras intervenciones y **complementar el conocimiento del entorno** realizado durante la identificación.

Evaluación. Evaluar un proyecto supone hacer una **apreciación sistemática y objetiva** sobre distintos aspectos de la intervención. Se trata de responder de forma rigurosa a preguntas acerca del funcionamiento o los efectos del proyecto.

Además de ser una fase final del ciclo de proyecto, la evaluación también conlleva un **aspecto cultural**. Se trata de actuar de forma responsable frente a usuarios, beneficiarios u otros agentes involucrados en la intervención; el rendimiento de cuentas frente a los financiadores; el compromiso con el aprendizaje y la mejora continua de los procesos.

Una **evaluación sirve para: tomar decisiones con datos objetivos**, prescindiendo de impresiones o valoraciones subjetivas o imponderables; **aprender** y, a partir de ello, dar marcha a procesos de mejora continua; **asignar responsabilidades**.

Diferencia entre seguimiento y evaluación. Mientras con el primero se pretende alcanzar los objetivos planteados, con el segundo se quiere juzgar los logros y el nivel de obtención de los objetivos.