



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



MODELOS DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Estudio de Casos

ROMINA LOUGE
VICTORIA PITASI
MARIA VIRGINIA RIPA



COOPAR
CONSULTORA
Cooperativa de Trabajo Ltda.

CENCORES
COOPERATIVAS Y ECONOMÍA SOCIAL

**PROGRAMA DE EDUCACIÓN EN COOPERATIVISMO Y ECONOMÍA
SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD**

JULIO 2016

Agradecemos especialmente a los miembros de las organizaciones por sus aportes y dedicación, por las construcciones colectivas, y por la colaboración en esta investigación.

RESUMEN

La investigación se propone estudiar los modelos de gestión de organizaciones de la economía social que constituyen distintas tipologías de gestión, con el objetivo de extraer conclusiones generales sobre las metodologías adoptadas que puedan ser utilizadas para el aprendizaje de otras entidades de similares características u objetivos.

Para ello se realiza una investigación con la metodología del Estudio de Casos, donde se relevan las características propias de cada entidad para luego sintetizarlas en un modelo de gestión en el que se analizan la División del Trabajo y la Coordinación en la toma de decisiones. Finalmente se extraen las experiencias replicables más notables a juicio de las investigadoras, como un aporte para la aplicación de estos conocimientos para mejorar la gestión en otras organizaciones de la Economía Social.

Palabras clave: Gestión, Economía Social, Cooperativas, Toma de Decisiones.

INDICE

RESUMEN	3
INDICE	4
INTRODUCCION	6
OBJETIVOS	8
MARCO CONCEPTUAL	8
ORGANIZACIONES SELECCIONADAS	11
METODOLOGÍA DE TRABAJO	13
CASO I: EL HOGAR OBRERO, COOPERATIVA DE CONSUMO, EDIFICACIÓN Y CRÉDITO LTDA.	14
1. Caracterización	14
Aspectos Institucionales	14
Toma de Decisiones	25
2. Modelo de organización visualizado	27
I.División del Trabajo	27
II.Coordinación	29
ANEXO: La Cooperativa Hoy	30
CASO II: EIAS COOP - ESTUDIOS INTEGRALES ASOCIADOS COOPERATIVA DE SERVICIOS LDA.	35
1. Caracterización	35
Aspectos Institucionales	35
Toma de Decisiones	41
2. Modelo de organización visualizado	43
I.División del Trabajo	43
II.Coordinación	44
CASO III: CONFEDERACIÓN COOPERATIVA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA LTDA. -COOPERAR-	45
1. Caracterización	45
Aspectos Institucionales	45
Toma de Decisiones	53
2. Modelo de organización visualizado	55
I.División del Trabajo	55
II.Coordinación	56
CASO IV: MOVIMIENTO SIN TIERRAS DE BRASIL	58
1. Caracterización	58
Aspectos Institucionales	58
Toma de Decisiones	69

2. Modelo de organización visualizado	72
I.División del Trabajo	72
II.Coordinación	73
RESUMEN DE EXPERIENCIAS Y REPLICABILIDAD	74
1. Cuadro resumen de experiencias	74
2. Replicabilidad	76
Aspecto: Regulaciones	76
Aspecto: Coherencia	77
Aspecto: Formación de dirigentes	77
Aspecto: Horizonte/objetivo/misión	78
Aspecto: Validación de los controles	78
Aspecto: Organización	79
Aspecto: Información	79
Aspecto: Vínculos	80
Aspecto: Estrategia de comunicación	80
Aspecto: Educación	80
Aspecto: Empoderamiento grupal	81
Aspecto: Disciplina	81
CONCLUSIONES	82
FUENTES DE INFORMACION	83

INTRODUCCION

Esta investigación surge con la convicción de que las organizaciones de la economía social han desarrollado a lo largo de su historia, modelos de gestión diferenciados de los aplicados por las empresas capitalistas, que les han permitido cumplir sus objetivos particulares centrándose en las necesidades de las personas, no sólo en los propios miembros de la organización, sino también con el entorno que interactúa con ellas y la comunidad en la que están insertas.

Al ser organizaciones basadas en las necesidades de las personas y sin fines de lucro, generalmente han adoptado mecanismos de decisión y gestión democráticos, participativos e igualitarios, que aunque no siempre sean llevados a la práctica de una forma ideal, constituyen la base normativa e ideológica de estas organizaciones.

Investigar sobre modelos de gestión específicos de las organizaciones de la Economía Social, permite contribuir a visualizar y difundir sus características distintivas como alternativa a la organización de la empresa capitalista, no sólo para la realización de actividades económicas, sino también para alcanzar objetivos sociales, para el desarrollo de las personas y el aumento del bienestar de las comunidades.

La investigación y sistematización de los diferentes modelos organizacionales, permite establecer patrones de entidades que han funcionado exitosamente en el cumplimiento de sus fines específicos y, posteriormente, estos modelos pueden ser utilizados para facilitar la organización de entidades nuevas o existentes que se encuentran en procesos de cambio y reestructuración.

Por otra parte, a nivel global, la investigación empírica a través del estudio de casos, permite compartir y difundir aprendizajes que se han dado dentro de la economía social para fortalecer el sector, dar a conocer sus logros y tomar conciencia de las propias capacidades.

Este trabajo, pretende realizar un aporte al conocimiento de las características propias de los modelos de gestión de las entidades de la economía social, entendiendo como tal al esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, principalmente en el análisis de los procesos de toma de decisiones, su ejecución y la retroalimentación de los resultados obtenidos.

Es por esto que las entidades a estudiar no se seleccionaron en función del producto o servicio específico que prestan, sino teniendo en cuenta cómo se organizan para la toma de decisiones y la ejecución de estas a través de actividades concretas.

Para analizar los modelos de gestión, se relevaron en cada entidad los aspectos institucionales y del proceso de toma de decisiones en base a un conjunto de variables que se detallan en el marco conceptual, realizando entrevistas con dirigentes y empleados (a excepción del Movimiento Sin Tierras de Brasil donde se realizó el análisis en base a documentos únicamente), quienes aportaron su visión de la entidad y su forma de gestión.

Luego se sintetizó la configuración visualizada a partir del análisis de las metodologías de división del trabajo y coordinación que se utilizan en cada caso, volcándolo en un esquema que permite sistematizar y comparar las experiencias.

Finalmente se extraen los aspectos que a criterio de las investigadoras representan experiencias replicables que pueden constituir aprendizajes para la aplicación por parte de otras organizaciones, que si bien no pueden replicar la historia y condiciones en que se establecieron esas prácticas, consideramos que pueden ser tomadas y adaptadas para mejorar aspectos de su propia gestión.

Por lo tanto, en el primer apartado del trabajo se describen los objetivos y el marco conceptual utilizado para el desarrollo de la investigación, luego se establecen los criterios definidos para la elección de los casos objeto de estudio, para completar los aspectos procedimentales estableciendo la metodología de trabajo utilizada.

En el análisis propiamente dicho, se presenta cada caso con una síntesis de los principales aspectos de la organización, una descripción de sus aspectos institucionales y de toma de decisiones y, finalmente, el análisis del modelo de gestión de la organización en base a lo establecido en el marco teórico.

Por último se presenta un apartado de resumen de las experiencias, con el fin de comparar sus principales características y análisis de la replicabilidad de las prácticas visualizadas que pueden contribuir a mejorar la gestión de otras organizaciones.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es investigar y modelizar distintas formas de gestión de entidades de la economía social, contribuyendo al autoaprendizaje en el sector, la comparación de los distintos modelos, la difusión de las características de organizaciones exitosas y la utilización de éstos para la formación/organización de nuevas entidades.

Objetivos específicos:

- Determinar, a través del estudio de casos, características distintivas de los modelos de diferentes formas de organización de la Economía Social y Solidaria que puedan ser utilizadas para la formación de nuevas entidades.
- Comparar las características de cada uno de estos modelos organizacionales de la Economía Social y Solidaria, buscando aquellos aspectos que se puedan utilizar para mejorar la gestión en la ES, sin dejar de lado sus objetivos específicos.
- Desarrollar una publicación con los estudios de casos y las conclusiones alcanzadas, para difundir la información obtenida.

MARCO CONCEPTUAL

En la investigación de cada uno de los casos, se relevó la información en la organización¹, tomando como punto de partida el estudio de variables en cuatro aspectos principales: Institucionales, Toma de decisiones, Ejecución de las decisiones, y Control de gestión y mejora.

Luego se definieron las siguientes variables para caracterizar a las entidades desde una perspectiva general, describiendo los procesos que se desarrollan en su gestión, para sintetizar sus aspectos centrales a través de un modelo que permita sistematizar la información.

¹ A excepción del caso del Movimiento de los Sin Tierra de Brasil que se estudio en base a informes de otros autores y documentación disponible en su Web.

Dimensión	Variables
<p>Institucional</p>	<p>Caracterización de la entidad: objetivos, personería jurídica, edad, cantidad de miembros, lugar de establecimiento, contexto, estructura.</p>
	<p>Membresía: como ser miembro, requisitos, pasos a seguir, como dejar de ser miembro, datos de altas y bajas.</p>
	<p>Comunicación: como llega la información a los distintos miembros de la organización, y participantes internos o externos. Como se comunica hacia fuera.</p>
	<p>Representación: como se eligen los representantes, rotación y roles.</p>
	<p>Vínculos institucionales: con qué organizaciones se vinculan, con qué tipo de vínculo.</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Metodología para la toma de decisiones, individual/grupal.</p>
	<p>Técnicas que se utilizan.</p>
	<p>Grado de descentralización de las decisiones. En quién: dirigentes o funcionarios.</p>
	<p>Consultas en la toma de decisiones.</p>
	<p>Rol de Asambleas: mayor o menor consulta en las decisiones.</p>
	<p>Como se decide sobre actividades programadas o con pocas excepciones.</p>
	<p>Como impacta en la toma de decisiones la necesidad de conocimientos profesionales o específicos.</p>
	<p>Existe planificación de corto y largo plazo, como es el proceso.</p>
<p>Ejecución de las decisiones</p>	<p>Quiénes llevan adelante las tareas. El mismo grupo que toma decisiones u otro. Coordinación.</p>

	Existe trabajo en conjunto entre ambos grupos.
	Quién comunica las decisiones a los ejecutores. De qué forma.
	Qué tipo de supervisión existe y cómo se organiza. En niveles u horizontal.
Control de gestión y mejora	Quién considera la organización que puede controlar los resultados de las acciones.
	Se adopta alguna metodología formal. Quien la realiza.
	Si es informal, quien la propone.
	Cuál es la metodología de control. Como se evalúa.
	Quién propone los cambios a realizar. Quién los comunica.
	Se realiza una retroalimentación formal o informal. Quién se encarga de esto.

El esquema utilizado para la síntesis del Modelo de Gestión visualizado en las organizaciones estudiadas se basa en varios de los conceptos planteados por Henry Mintzberg en su obra La Estructura de las Organizaciones (1990). Estos conceptos fueron adaptados en algunos casos a los aspectos que se desean analizar en esta investigación.

Según Mintzberg “toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas”. Estos dos requisitos pueden analizarse en distintas dimensiones, en este caso se tomaron las siguientes:

División del Trabajo

- i. Autoridad Formal e informal en la organización:** en lo formal puede desarrollarse un organigrama de la organización, que permite visualizar las posiciones existentes dentro de la organización, como se agrupan en unidades de trabajo y como se realiza la supervisión. Por otra parte, también se analizarán las vinculaciones informales que también presentan una gran influencia en la comunicación, la organización del trabajo y la toma de decisiones.
- ii. Toma de decisiones:** el proceso de decisión abarca todos los pasos que se dan desde el momento en que se percibe el estímulo de acción hasta que se

produce el compromiso de la acción a realizar. Se puede analizar la decisión en tres niveles dentro de la organización, según el tipo de entidad de que se trate: operativo, administrativo y estratégico, evaluando el grado de descentralización de las decisiones.

- iii. **Grupos de Trabajo:** se considera que cada grupo de trabajo abocado a una tarea específica maneja una porción de información que no poseen el resto de los miembros de la entidad, por ello la forma de organización de los grupos de trabajo, en relación a los dos puntos anteriores, es uno de los puntos a considerar en el modelo de gestión.

Coordinación

- iv. **Comunicación:** el flujo de información dentro de la organización es fundamental para lograr una coordinación articulada de las personas que participan en ella, en este punto se analizara tanto los mecanismos formales de comunicación como los informales.
- v. **Mecanismos de control:** explican las formas en que las organizaciones coordinan su trabajo, son cinco:
 - a. Adaptación mutua, consigue la coordinación mediante la comunicación informal;
 - b. Supervisión directa, se consigue mediante dar la responsabilidad a una persona del trabajo de los demás;
 - c. Normalización de los procesos de trabajo, especificando su contenido, es decir transformándolo en trabajo programado.
 - d. Normalización de los resultados, especificando lo que debe lograrse, el rendimiento a obtener, las características del producto a realizar, etc.
 - e. Normalización de las habilidades, especificando el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

En función de este esquema se analizarán las organizaciones seleccionadas y se caracterizarán sus Modelos de Gestión, con el objetivo de comparar los aspectos distintivos visualizados en cada entidad.

ORGANIZACIONES SELECCIONADAS

La investigación propuesta se realizó con la metodología del Estudio de Casos, donde se considera que existen múltiples posibles formas de elegir las organizaciones a estudiar.

Por ello, es necesario destacar que las entidades no se seleccionaron en función del producto o servicio específico que prestan, sino teniendo en cuenta cómo se organizan para la toma de decisiones y su ejecución a través de actividades concretas. En principio se consideraron los siguientes criterios:

Objeto o misión de la entidad: este es un punto fundamental para configurar el modelo de gestión, generalmente la razón de ser de la entidad determina en gran parte el modelo de gestión que se adoptará en la organización para el cumplimiento de su objeto.

Aspectos formales de organización: el tipo de persona jurídica con el que se constituyó cada entidad moldea la forma en que se toman las decisiones, si sus órganos de decisión son colectivos o no y el grado de participación que tienen derecho a tener sus miembros.

Cantidad de miembros: este aspecto influye fuertemente en la gestión, toma de decisiones y en el grado y alcance de la participación de sus integrantes en la toma de decisiones diarias. Es interesante conocer cuáles son los mecanismos propuestos para la participación en organizaciones de gran tamaño.

Replicabilidad: como el objetivo del estudio es lograr conocimientos que sirvan para mejorar la gestión de otras organizaciones de la economía solidaria, es importante que los modelos analizados puedan dejar enseñanzas generales que se puedan tomar para otros grupos. Esto no implica que se pueda replicar la historia de una institución siguiendo una receta, sino tomar elementos o herramientas para aplicar con la propia realidad de cada entidad.

A continuación se caracteriza brevemente a cada una de las entidades seleccionadas para el estudio:

CASO I: El Hogar Obrero, Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda.: esta organización representa una cooperativa multiactividad, con desarrollo de servicios para una cantidad importante de miembros, que en su momento de mayor desarrollo contaba con más de 1.800.000 asociados, brindando servicios en numerosas actividades. Si bien también se analizaron sus características actuales, el eje de la investigación se centra en la forma de organización con que contaba en el año 1990.

CASO II: Estudios Integrales Asociados Cooperativa de Servicios Ltda.: esta entidad constituye una organización del conocimiento, que presta servicios profesionales sobre diferentes temas a otras empresas y organizaciones. La cooperativa fue creada en el año 2007 por diez asociados, contando en la actualidad con más de cincuenta miembros.

CASO III: Confederación Cooperativa de la Republica Argentina Ltda. (COOPERAR): es una organización conformada por federaciones de cooperativas, que constituye un modelo de integración para el desarrollo. Desde hace más de 50 años integra a organizaciones de servicios públicos, consumo, educación, salud, turismo, ahorro y crédito, producción y vivienda, entre otros rubros que hacen a la vida cotidiana de más de 10 millones de argentinos. Actualmente nuclea a más de 60 entidades que representan en total a unas 5 mil entidades de base.

CASO IV: Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra de Brasil: constituyen un ejemplo de integración económica, social y familiar que traspasa el mundo laboral, caracterizándose en muchos casos por la convivencia en comunidad en el marco de la organización del MST y sus cooperativas productoras. Se prevé que este caso se estudie a través del análisis de documentación.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La investigación se organizó a través del estudio de casos, donde se realizaron visitas a las organizaciones en las cuales se efectuaron entrevistas, se recabó información documental y se conocieron las instalaciones.

La realidad de cada entidad se analizó a partir de la utilización de las siguientes metodologías de obtención de la información:

Entrevistas: a dirigentes, miembros, empleados y otras personas vinculadas a las entidades, que permitieron conocer la vida de las organizaciones en los distintos aspectos planteados en el informe.

Análisis de documentación: en cada organización se solicitó copia de documentación para su análisis. El tipo de documentos solicitados fue diferente en función de las características de cada entidad, sin embargo, se puede enumerar en general: Estatuto, Reglamento interno, Memoria y Balances, Actas de Asamblea y Consejo, Folletos, enunciación de Misión, Visión y Objetivos, organigrama y herramientas de comunicación. Además, se analizó la documentación disponible en libros, informes, otras investigaciones, etc., a los que se tuvo acceso.

CASO I: EL HOGAR OBRERO, COOPERATIVA DE CONSUMO, EDIFICACIÓN Y CRÉDITO LTDA.

1. Caracterización

CASO I: El Hogar Obrero Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda.	
Tipo de personería jurídica	Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda.
Fundación	1905
Cantidad de asociados	3.810
Representante	Rubén E. Zeida (Presidente)
Localidad	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Actividad Principal	Construcción de viviendas y crédito a los asociados.

Aspectos Institucionales

La cooperativa nace el 30 de julio de 1905 fundada por diecinueve socios con el objeto de “proporcionar crédito a sus asociados para la adquisición de sus hogares y para otros fines en la medida que permitan los reglamentos de la sociedad, también podrá hacer construcciones para alquilar” (Repetto, 1976). Las operaciones sociales eran las siguientes:

1. Prestar dinero para la edificación, con garantía hipotecaria, a los socios que tuvieran en el capital social el 10% del préstamo solicitado, o el terreno en que desearan edificar.
2. Comprar terrenos para venderlos edificados a los socios o edificarlos para obtener renta.
3. Prestar en casos especiales dinero a los socios dentro del valor efectivo de sus acciones, según el último balance.

Durante sus primeros años, la cooperativa no pudo operar porque existía una ley sancionada en 1906 que le exigía a todas las sociedades pagar una patente anual, por lo que se realizaron gestiones por medio del Diputado Dr. Alfredo Palacios para la derogación de la patente sancionada para las sociedades cooperativas.

En 1907 se obtiene la derogación y la cooperativa comienza sus operaciones, aprobando en primer lugar un reglamento que especificaba las funciones y atribuciones del presidente, vicepresidente, tesorero y secretario; creaba una comisión de préstamos y otra de construcciones; establecía el uso de una libreta para los asociados y fijaba las normas para la concesión de los préstamos.

Durante este año, se acuerdan los primeros préstamos para construcciones y se edifican las cuatro primeras casas y en 1908 se construye el segundo grupo de casas. También en este año, se asocian las primeras instituciones populares a la cooperativa, entre ellas el Centro Socialista Obrero y la Asociación Pro Fomento de la Educación Laica.

En el año 1909 surge la idea de crear una sección de consumo, la cual se refleja en el acta de la asamblea del cuarto ejercicio. Previa reforma del Estatuto, recién se haría realidad hacia 1913, al terminarse la construcción de la vivienda colectiva de la calle Martín García en CABA, que en los primeros tiempos trabajaba a pérdida pero paulatinamente fue incrementando el número de asociados que compraban y las ventas facturadas. En 1914 se dictó un reglamento especial para el almacén, en el cual se establecía el horario del mismo, el sistema para la compra, recepción y conservación de los artículos, la forma de hacer ventas y fijar precios, las condiciones para la administración del personal, la forma de hacer el reparto, etc. la sección fue creciendo y pronto fue necesario ampliarla e incorporar otras secciones como tienda, zapatería, perfumería y librería.

A fines de 1910 se adquirió un terreno para la construcción de un edificio de siete pisos, que sería la primera gran vivienda colectiva de la cooperativa, contaría con 32 departamentos de 2 y 3 dormitorios, cuya obra terminó en 1913, asistiendo a su inauguración el intendente municipal.

En 1911 se inaugura la panadería, con el objeto de producir pan bueno y barato para el consumo de los socios. Este emprendimiento fue creciendo hasta contar con 21 bocas de expendio, y luego se sumó una fábrica de pastas frescas y se creó una Comisión de Compras por medio de la cual se realizaban ventas de artículos para otras cooperativas que tenían sus propios almacenes.

En 1913 se imprimió el primer número de la revista Cooperación Libre, que constaba de cuatro páginas y contenía además el catálogo de artículos y precios. La revista fue creciendo en su contenido sumando páginas literarias, bibliográficas, de cultura general y entretenimiento, llegando a principio de los años 70 a superar los doscientos mil ejemplares.

Como efecto de la crisis generada durante la primera guerra mundial, se produjo una solicitud masiva de retiro de fondos de la cooperativa por parte de sus asociados, y por la imposibilidad de devolverlos a todos simultáneamente se estableció un listado por orden de recepción de las solicitudes para ir devolviéndolos progresivamente, contemplándose acciones especiales como retiro de mercaderías del almacén para los asociados que hubieran perdido su trabajo.

En 1920 se vuelve a reformar el Estatuto Social, enunciando en orden de importancia creciente los distintos objetos de la entidad, empezando por artículos de consumo,

siguiendo con la construcción de habitaciones y locales para alquilar o dar en propiedad a los socios, terminando con el seguro mutuo de vida y contra incendio. Enumeraba además otras actividades como instalar talleres y fábricas para elaboración de los productos del almacén, recibir dinero de los socios en caja de ahorros o en concepto de adelantos para comprar.

En 1923 se funda la caja de ahorro de la cooperativa, que recibió depósitos tanto de sus asociados como de sociedades obreras, invirtiéndose los fondos en la adquisición de títulos nacionales de renta y acciones del Banco Popular Argentino, institución bancaria de esencia cooperativa.

Desde que comenzaron las actividades en el almacén, la cooperativa percibió la necesidad de ser fraccionadores o elaboradores de la mayor cantidad posible de productos, para asegurar al asociado la calidad e higiene en la elaboración, aunque en lo económico fuera más barato tercerizar estos servicios. Para ello, en 1929 se construyó un galpón donde se envasaba aceite, se tostaba y torreaaba café, se fabricaba lavandina, etc. usándose también como depósito. Además, se tomó contacto con cooperativas de otros países, entre ellos: Italia, España e Inglaterra, a las que se compraba artículos como aceite, jabones, té, conservas, ropa, etc.

La Cooperativa ha mantenido a lo largo de su historia la preocupación por colaborar y trabajar en conjunto con otras cooperativas, así surge la idea de crear una “cooperativa al por mayor” integrada por cooperativas de consumo de todo el país, que posteriormente deriva en la creación de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo en 1932. Además, fue miembro de la Alianza Cooperativa Internacional, procurando participar en sus asambleas desde 1910.

En 1926 se vuelve a reformar el Estatuto, estableciéndose como uno de los puntos más importantes la exigencia a los socios de haber aportado 30 pesos o más y presentar una credencial otorgada por la cooperativa para participar de las asambleas. Esta modificación se explica en la necesidad de lograr que los socios cooperen de verdad, consumiendo en la cooperativa y aportando a su cuenta aunque sea de a pequeñas cantidades. En 1927 se debió volver a reformar el Estatuto para adecuarlo a las disposiciones de la ley 11.388 promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional.

En 1932 se reforma nuevamente el Estatuto, entre otras cosas ampliando las actividades de la Caja de Ahorros, conformando un fondo de consumo para capitalización de la sección consumo, declarando caducas las acciones no integradas en el plazo de cinco años, y estableciendo asambleas por delegados por haber superado los 10.000 asociados según lo que prescribía la ley.

En los siguientes años la cooperativa realizó numerosas actividades de crédito consumo y edificación, en la primera se creó el Hogar Obrero Cooperativa de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Ltda. que debió ser disuelta unos años más tarde debido a que el cumplimiento de las condiciones legales generaba condiciones de asimetría para los asociados. En el sector consumo se abrieron numerosas sucursales en el interior del país, en la mayoría de los casos al fusionarse alguna cooperativa local con El Hogar Obrero, mientras que en edificación se realizaron numerosos edificios, entre ellos, los barrios colectivos que

contaban con supermercado, y un diseño de las casas modelo por la disposición de los espacios, orientación, medidas, etc.

En 1970 se constituyó el Consejo Consultivo de la cooperativa, cuyos miembros han pertenecido a su órgano directivo y pasan a integrarlo al cesar su mandato si el Consejo de Administración lo considera pertinente. El Consejo Consultivo se informa de las actividades de la cooperativa y aporta su experiencia y conocimiento a sus autoridades con un propósito constructivo y útil.

En 1973 se realizó una nueva reforma del Estatuto para adecuarlo a las disposiciones del Decreto-ley 20.337, en cuanto a la nomenclatura propuesta por la ley, se modificaron los plazos de llamado a Asambleas, duración en los cargos y otros detalles para ajustarlo al decreto ley sin alterar la esencia de la doctrina.

Desde sus inicios, la cooperativa tuvo como una preocupación y ocupación primordial la educación cooperativa, no sólo de sus asociados sino también de sus empleados y la comunidad, por lo que en 1974 se inaugura en un nuevo edificio el Instituto de Educación Cooperativa, donde también funcionaba la Sociedad Luz, La Casa de Rochadle, COOPERA OCA, EL Instituto Argentino de Investigaciones e Información Sobre Economía Cooperativa y el Foto Club Cooperación.

El IEC se había creado en julio de 1973, a raíz de las disposiciones de la nueva ley nacional que establecía que las entidades cooperativas debían disponer del 5% de sus excedentes para destinarlo a la educación cooperativa.

Este hecho simboliza una nueva etapa pero no necesariamente una nueva actitud institucional en materia política de educación y capacitación cooperativa. La dedicación a la actividad cultural en el Hogar Obrero nace con el funcionamiento efectivo de la cooperativa, a través de conferencias e impresos diversos. La tarea editorial, de difusión y capacitación fue permanente, en una línea que responde al objetivo de educación económica del pueblo.

En cuanto a su organización, era dirigido por el presidente de la cooperativa y había una dirección técnica (designada por el Consejo de Administración del Hogar Obrero a propuesta del director) que tenía a su cargo la elaboración de los programas científicos, técnico culturales y de divulgación general que cada año debían ser elevados y aprobados por la dirección. La gerencia administrativa, designada de la misma manera, tenía a su cargo lo referente a organización, coordinación, difusión de los programas aprobados y funcionamiento de la Biblioteca. La comisión de cultura del Consejo de Administración constituía el órgano de consulta y comunicación de la dirección técnica y la gerencia administrativa.

En todo el país se constituyeron Comisiones Culturales Zonales que proponían los programas científico, técnicos y de divulgación en sus respectivas jurisdicciones.

Las conferencias, conciertos, funciones cinematográficas, obras teatrales, exposiciones de todas las manifestaciones artísticas programadas, organizadas y realizadas en el IEC a lo largo de sus 17 años de existencia pueden contarse por millares. Aproximadamente

10.000 empleados de la cooperativa recibieron un curso para su integración al quehacer solidario y cooperativo del Hogar Obrero, se han sostenido una docena y media de bibliotecas especializadas y se ha hecho abundante aporte de material bibliográfico para bibliotecas populares o centros de capacitación.

En 1976, se da creación a la Asociación Mutual El Hogar Obrero, que comienza a centralizar los servicios de ahorro y préstamo.

A partir de 1980, debido a los cambios en la Ley de Cooperativas, se registra un crecimiento explosivo de los servicios y prestaciones de El Hogar Obrero, permitiendo el acceso de los no asociados a créditos para la vivienda y el consumo. A su vez, toman fuerte impulso las líneas de trabajo dirigidas a desarrollar la producción cooperativa, integrada a redes de comercialización, con la instalación de supermercados en nuevos territorios.

Se desarrolla, entonces, una estructura productiva con la participación de varias empresas industriales dedicadas a distintas actividades, asegurando aprovisionamiento, con bajos precios, en rubros básicos de consumo masivo para las propias sedes. A partir de 1983, la política social implementada por la cooperativa para sectores asalariados se sostuvo en la propia capacidad de aprovisionamiento de productos básicos de la canasta familiar y desde 1985, se introducen nuevos rubros (producción porcina) y se adquiere el Molino Harinero San Nicolás. Además, se implementan diversas estrategias de modernización tecnológica.

Hacia finales de la década, se ensayan nuevas soluciones constructivas que se orientan hacia una creciente segmentación del mercado con diversas opciones para familias de diferentes niveles de ingreso, basadas en sistemas de financiamiento por círculos de ahorro, en proyectos localizados en Avellaneda y Caballito que no llegaron a concretarse. En cuanto al consumo, El Hogar Obrero inició dos grandes hipermercados Spinetto y Abasto, pasando a ser una potencial competidora del hipermercadismo que comenzaba su instalación en el país.

La coyuntura político económica que atravesaba el país para 1990, no fue beneficiosa para la Cooperativa, la cual ofrecía, por su escala, un grado de vulnerabilidad que no era compatible con los intereses de agentes concentradores representados por el gobierno de la época. El cambio de las reglas de juego en el mercado capitalista y el sentido de nueva regulación, llevaron al colapso de la empresa.

Una de las nuevas medidas económicas del gobierno, consistió en el canje de títulos por Bonex 89. La cooperativa debía atender los pedidos de extracción y esto le representó una gran pérdida. Es así que, para el año 1991, la firma atravesaba una situación transitoria de iliquidez y tras la negativa del Banco Central y el Ministerio de Economía de dar asistencia, se produjo la cesación de pagos.

Durante los siguientes 20 años la cooperativa transitó un concurso de acreedores, donde la propuesta concursal específicamente establecía que se entregaba gran parte de su activo para constituir un fideicomiso para pagar a sus acreedores, que administraba el Banco Ciudad. Además, la administración de la cooperativa estuvo a cargo de interventores judiciales que retrasaron el concurso, provocándose en consecuencia la

pérdida de gran parte del activo de El Hogar Obrero, reduciendo a su mínima expresión las actividades de la cooperativa.

En el año 2012, termina el concurso y la cooperativa se dedica principalmente a la actividad de construcción de viviendas, desarrollando el Barrio Cooperativo El Hogar Obrero en Paso del Rey y el Edificio Coop N° 107 en la calle Humberto Primo de CABA.

Por toda su historia, esta cooperativa representa un modelo de organización multiactividad, con desarrollo de servicios para una cantidad importante de miembros, por lo cual para su análisis nos centraremos en la estructura alcanzada en el año 1990 cuando brindaba los siguientes servicios:

Consumo: Con supermercados e hipermercados en varias ciudades de distintas provincias del país, a través de modernas técnicas de comercialización.

Acceso a la vivienda social: Una propuesta innovadora surge en 1990 con el lanzamiento a la venta de una vivienda unifamiliar industrializada mediante un círculo de ahorro destinado a familias propietarias de terrenos en el Gran Buenos Aires.

Acceso al crédito para la vivienda y consumo: A través de la Asociación Mutual El Hogar Obrero, que comienza a centralizar los servicios de ahorro y préstamo.

Servicios asistenciales: Servicios de salud, farmacias sociales y sanatorios que administraba la Cooperativa a partir de la absorción de la Sociedad de Socorros Mutuos.

Misión, Visión, Objetivos

La cooperativa posee un gran desarrollo de los elementos fundacionales, filosóficos y místicos de la organización, contando con abundante material al respecto, encontrándose en su mayor parte disponible en su página Web, a disposición de todos los interesados.

Si bien no se pudo verificar que en 1990 contaran con una enunciación formal de misión y visión, en todo el material sobre la fundación e historia de la cooperativa puede verse un claro concepto del objeto político y social de la entidad, donde se resaltan dos conceptos fundamentales expresados por Juan B. Justo: la cooperación libre, en referencia a la "solidaridad para hacer",² la puesta en práctica "ahora o nunca" de la "perfección moral"³ a través del trabajo y la solidaridad.

² Juan B. Justo, miembro fundador de la Cooperativa El Hogar Obrero, en Justo, Juan B. (1909), *Teoría y práctica de la Historia*, Buenos Aires, Ediciones Líbera. Vuelto a publicar en: Justo, Juan B (1977), *La cooperación libre* (1977), Buenos Aires, Ed. Intercoop, pág. 9.

³ Expresada por Juan B. Justo en el artículo "Socialismo Integral", en diario *La Vanguardia*, 4 de agosto de 1924. Vuelto a publicar en: Tindaro, Celso (1980), *Ideario de Juan B. Justo*, Buenos Aires, Ed. La Vanguardia, pág. 9.

Los límites generales en el accionar de la cooperativa son establecidos por el Estatuto vigente en 1990, cuyo Objeto Social establecía:

- a) La provisión de artículos de consumo y de uso personal y familiar.
- b) Instalar farmacias sociales para proveer a los asociados de artículos medicinales y especialidades farmacéuticas y establecer laboratorios para la elaboración de los mismos.
- c) Instalar industrias para elaborar productos conforme a los fines sociales.
- d) Adquirir y edificar viviendas y locales para uso propio, alquiler o venta a sus asociados.
- e) Dar crédito a sus asociados para adquirir, construir o ampliar sus viviendas y para otros fines de carácter social en las condiciones que establezcan las normas y los reglamentos dictados al efecto.
- f) Propender a la educación, fomento de la doctrina cooperativa, hábitos de previsión y ayuda mutua.
- g) Realizar todas las actividades de bien común que sean compatibles con las normas y principios cooperativos, así como fusionarse o incorporar otras entidades de la misma naturaleza, como asimismo promover su creación y cooperar con ellas.
- h) Editar publicaciones y constituirse en permisionaria, concesionaria o propietaria de radio, televisión o de cualquier otro medio de comunicación masiva, servicios que prestará conforme con las normas legales que rijan para esas actividades.”

Si bien no es específicamente el objeto de este estudio, es importante destacar la dimensión política que representaba la cooperativa hacia 1990, no sólo por su poder económico, su participación en el consumo nacional, la generación de empleo, y los múltiples servicios brindados, sino porque expresaba en sus acciones un fundamento ideológico y político que configuraba un modelo de país que se quería impulsar.

Esto puede verse en las políticas llevadas adelante para la prestación de sus servicios, donde, por ejemplo, en la sección consumo se impulsaba la industrialización en origen de la producción primaria, una política de precios que reducía los márgenes aplicados en los alimentos de primera necesidad y los incrementaba en los bienes suntuarios y la ausencia de incrementos de precios por especulación en épocas inflacionarias. En cuanto a la vivienda, se realizaban planes de pago de acuerdo a las posibilidades de cada sector, facilitando el acceso a la casa propia sin reducir la calidad de los inmuebles construidos, todo esto en una época de gran inestabilidad económica en el país.

Estructura

Como toda cooperativa su estructura estratégica responde a lo establecido en la Ley de Cooperativas y el Estatuto de la entidad.

En 1990 la cooperativa contaba con más de un millón ochocientos mil asociados, por lo que las **Asambleas** se realizaban en primer lugar por distritos, donde se elegían los

delegados que participarían en la Asamblea de Delegados, quienes eran los encargados de aprobar la Memoria y Balances, así como elegir a consejeros y síndicos. Según la convocatoria del 6 de septiembre de 1990 existían 42 distritos que elegían sus delegados a la Asamblea Ordinaria de la cooperativa.

El **Consejo de Administración** se componía de doce miembros titulares y cinco suplentes, entre los titulares se distribuían los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, Vocales; mientras que los síndicos eran un titular y un suplente. Además, el Gerente General de la entidad participaba en las reuniones de Consejo con voz pero sin voto.

Para ser propuesto consejero, el candidato debía, además de reunir las condiciones para ser delegado⁴, tener una antigüedad mínima de tres años como asociado, no tener más de setenta y cinco años y no estar afectado por las prohibiciones e incompatibilidades prescriptas por la ley.

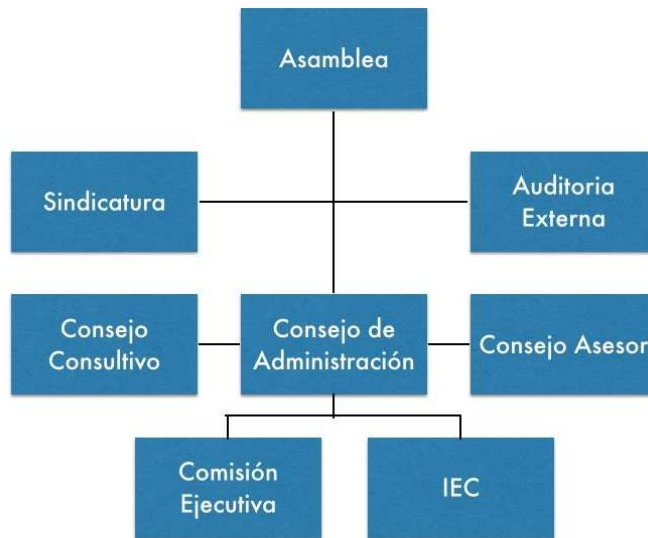
Según el artículo 39 del Estatuto, el Consejo de Administración designaba anualmente a propuesta del Presidente, al **Consejo Asesor**, que asistía a éste en el despacho de los asuntos comprendidos en su responsabilidad inmediata para coadyuvar a su gestión. Dicho consejo se constituía con hasta dos consejeros cuya colaboración se solicitaba a ese fin y el Gerente General. Podía incorporarse al Consejo Asesor a propuesta del Presidente, uno o dos asesores no integrantes del Consejo de Administración, con experiencia especializada en la actividad institucional.

El **Consejo Consultivo**, si bien no estaba institucionalizado en el Estatuto, se creó en 1970, estando integrado por ex consejeros o asociados, cuya experiencia o capacidad técnica les permitía asesorar a la Cooperativa a solicitud del Consejo de Administración.

A lo largo de la historia de la cooperativa puede visualizarse que si bien siempre existió rotación en los cargos, se ha mantenido un grupo directivo que participa en su gestión durante largos periodos de tiempo, en general a lo largo de toda la vida de cada asociado, que luego de su retiro de las actividades diarias continúan vinculados a través del Consejo Consultivo.

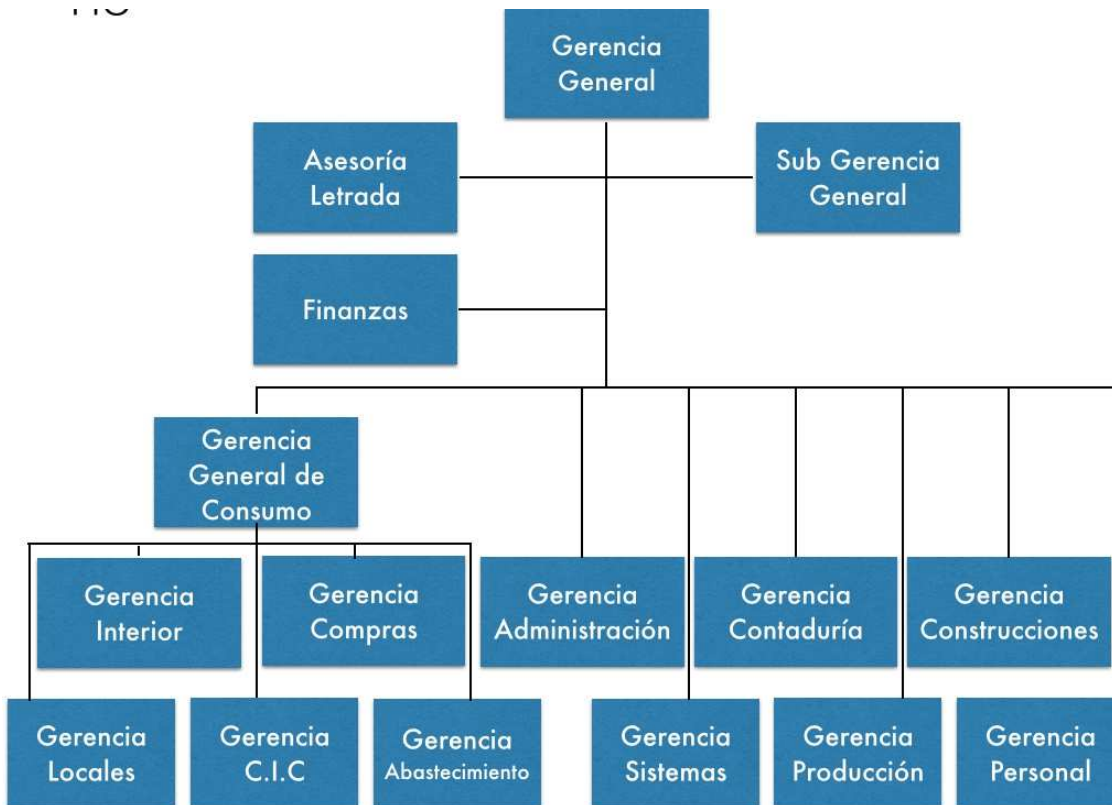
⁴ Las condiciones para ser delegado se describen en los artículos 26 y 27 del Estatuto: Para asistir a las asambleas de distritos el asociado deberá contar con una antigüedad mínima de un año a computarse desde la fecha del cierre del ejercicio que considera la asamblea y haber integrado por lo menos una cuota social. (...). Contar con una antigüedad de tres años como asociado; Ser propuesto, con no menos que quince días de anticipación a la fecha fijada para la Asamblea de Distrito, en una lista completa de candidatos presentada por número de asociados no inferior a cinco mil que cuenten con una antigüedad mayor a un año a contar del cierre del ejercicio anterior. (...) Las Asambleas Electorales de Distrito no podrán dar mandatos imperativos a los Delegados electos. Los Delegados serán elegidos por voto secreto y a pluralidad de sufragios.

Organigrama ápice estratégico



En los aspectos operativos, se centrará el análisis en la Estructura como empresa multiservicios, en el periodo anterior al concurso, donde los organigramas expuestos corresponden a la Memoria del ejercicio 101 de la cooperativa (año 1990).

Organigrama Grupo Industrial



De la Gerencia General se dependían las gerencias principales, destacándose la dimensión de la Gerencia de Consumo, que controlaba varias áreas, de donde dependía toda la actividad de los supermercados en diferentes regiones del país.

Además, la Gerencia de Producción tenía bajo su órbita varias empresas elaboradoras de alimentos que eran controladas por la cooperativa, a través de las cuales se aseguraba el abastecimiento a los supermercados de los productos básicos de la canasta familiar.

Las áreas operativas eran ocupadas por empleados de la cooperativa, que generalmente también eran asociados de la misma, aunque esto no es un requisito legal. Este esquema centralizaba los aspectos operativos en la Gerencia General, quien era la encargada de informar las decisiones y monitorear los resultados de las actividades realizadas por cada una de las empresas controladas por la cooperativa.

Membresía

El ingreso a la cooperativa, según lo expresado por sus consejeros, era abierto y sin restricciones, y el artículo 5º del Estatuto se enunciaba que “Puede ser asociado toda persona que siendo capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones suscriba cuotas sociales representadas en una o más acciones y preste plena conformidad a los presentes estatutos. Los incapaces podrán serlo por intermedio y bajo la responsabilidad de sus representantes legales. Los menores de edad de más de dieciocho años pueden ingresar en la cooperativa sin autorización de quien ejerza la patria potestad y disponer por sí solos de su haber en ella.”

A medida que se fue desarrollando la sección de consumo, se amplió enormemente la base social de la entidad, donde en muchos casos los miembros se asociaban para el consumo, pero no conocían ni compartían la filosofía de la organización, ni sus derechos y obligaciones como asociados. Si bien esto incrementaba la representación de la cooperativa, pudo haber significado también una debilidad en sus bases que contribuyó a complicar su situación en el momento en que tuvo problemas financieros.

La participación en la vida social de la cooperativa, se realizaba en las Asambleas y la elección de los consejeros se efectuaba por una lista consensuada con anterioridad con las bases, en la que muchas veces los dirigentes llegaban a los cargos a partir de trabajar en la cooperativa como empleados. En este sentido, se propiciaba una formación política y en los aspectos organizacionales de aquellas personas que eran asociados y empleados, para su desempeño como dirigentes.

Comunicación

La comunicación acompaña a la toma de decisiones en una organización, por lo cual el sistema de toma de decisiones y el de comunicación están fuertemente relacionados. En la cooperativa la toma de decisiones en lo estratégico estaba a cargo de la Asamblea en primer lugar y, en la gestión diaria, del Consejo de Administración (quien fijaba los

lineamientos políticos a seguir) y la Gerencia General (quien procesaba estos lineamientos y distribuía tareas hacia el resto de las gerencias). Además, el Consejo Consultivo y el Consejo Asesor acompañan al Consejo de Administración en la evaluación y análisis de las decisiones, todos estos vínculos representan instancias de comunicación formal e informal en la cooperativa.

En la comunicación formal, se dictaron reglamentos para algunos servicios, se realizaban requerimientos del Consejo de Administración a los responsables de las diferentes áreas, quienes elevaban los informes correspondientes. Además se enviaban notas e informes con las actividades a realizar en función de las decisiones tomadas, o solicitando reportes sobre algún tema específico, aunque en la mayoría de los casos se informaba a través de reuniones. Los consejeros cumplen a través de la historia el rol de representantes y comunicadores hacia fuera de la organización, esto surge naturalmente porque la mayoría de ellos participa además en otras entidades del sector, y del quehacer social y político del país.

A su vez cada gerente mantenía la comunicación con sus empleados, que formalmente era por medio de reuniones de equipo, notas o reportes.

Al mismo tiempo, en la cooperativa también se desarrollaba una comunicación informal que estaba dada en varios sentidos, de los consejeros hacia el contexto, hacia los empleados, entre estos, etc. En el libro "Como nace y se desarrolla una cooperativa", se destaca que en la gestión de la cooperativa a lo largo de su historia todos los dirigentes colaboraron en un mismo sentido, teniendo en cuenta únicamente los altos intereses de la institución y dejando de lado susceptibilidades personales (Repetto, 1976). Esto parece ser una constante en la forma de hacer de la cooperativa, que le permitió su crecimiento y desarrollo, y posteriormente resistir durante un largo y difícil proceso judicial.

Vínculos organizacionales

Se consideraba que la promoción del desarrollo intercooperativo fortalecía el sector a través de la integración, operando conjuntamente sin intermediarios. Bajo este precepto, la cooperativa en toda su historia se vinculó fuertemente con otras cooperativas y diversas entidades de la Economía Social para el desarrollo de sus actividades tanto económicas, como sociales y culturales.

En la época estudiada, dadas las difíciles condiciones económicas y políticas, se llevó a cabo el salvataje de cooperativas de consumo del interior del país con dificultades financieras, lo cual permitía extender sedes a nuevos territorios. Estas operatorias incluían suministro y financiamiento mediante préstamos para la masa de asociados de más de 20 cooperativas, federaciones (FACC y FACA) y asociaciones (ROSAFE). Además, a través de articulaciones con asociaciones gremiales e instituciones públicas (Asociación Obrera de Socorros Mutuos, ACA, SEGBA, Caja Nacional de Ahorro Postal, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados), la cooperativa captaba un nuevo sector de consumidores afiliados.

De esta manera, estos nuevos vínculos contribuyeron a fortalecer el campo de la economía solidaria a través de intercambios comerciales con numerosas cooperativas de consumo que lograron mantenerse o expandirse.

En el plano internacional, la cooperativa se encontraba asociada a la Alianza Cooperativa Internacional-ACI, participando en los eventos organizados por ésta desde el año 1910, en que Juan B. Justo la representó en el congreso internacional de la cooperación realizado en Hamburgo. En los siguientes años, se enviaron representantes a la mayoría de los congresos de la ACI, además de difundir sus actividades y propuestas en nuestro país, como por ejemplo el festejo del día de la cooperación en el mes de julio desde 1923. Al fundarse la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo, la afiliación de la ACI fue transferida a ésta.

Así mismo, el Hogar Obrero continuaba su vínculo institucional con ALCECOOP (Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa), a través del IEC. También tenía vínculos institucionales con COOPERAINTERCOOP, UNARCOVI y CONINAGRO.

En lo comercial, se trabajaba en conjunto con múltiples empresas dedicadas a diferentes ramas de producción, con quienes mantenían varios tipos de vínculos. Con algunas se establecían contratos para la compra de su producción, mientras que en otras la cooperativa era dueña en su totalidad o por una porción de sus acciones, teniendo el control en las decisiones.

Estas empresas vinculadas o controladas pertenecían a distintos rubros como alimentación, limpieza, servicios y eran en su mayoría las proveedoras de los productos que se vendían a través de los Supercoop. De esta forma, el Hogar Obrero se aseguraba el abastecimiento en sus supermercados y la industrialización de los insumos en su lugar de origen, ya que estas empresas en general estaban localizadas en zonas cercanas a donde se producían las materias primas.

También tenían fuerte vinculación con diferentes empresas de servicios como el BANCO ROCA, RES DE SOCIOS S.A., AHORROCOOP S.A., METROPOL, AUTOREDE S.A. y EDITORIA NUEVO PAIS S.A.

Toma de Decisiones

Planificación

El aspecto en el cual se realizaba una planificación detallada era la ejecución de las obras, donde se establecían los requerimientos y actividades a realizar desde la caracterización de las mismas, hasta los plazos y recursos para su ejecución.

En otros aspectos, como los institucionales, el Consejo de Administración establecía los lineamientos de trabajo y luego se proponían y realizaban actividades concretas pero no

se contaba con una planificación formal y detallada con objetivos cuantificados para la ejecución de las tareas.

La coordinación se realizaba logrando una centralización de la información por medio de reportes y principalmente reuniones de trabajo, en la Gerencia General, que luego comunicaba al Consejo de Administración, quien definía las acciones a seguir en cada caso.

También había, sobre todo en la sección de consumo, una centralización de compras y de los sistemas de logística y distribución, que hacía que se pudiera garantizar una calidad y precios uniformes, y la provisión de los principales bienes de consumo familiar.

Toma de decisiones

Como en toda cooperativa los órganos de decisión y gestión son colegiados, por lo que las decisiones estratégicas de la organización se analizaban, discutían y definían de manera grupal, acorde a los valores de democracia y ayuda mutua de la cooperativa.

La Asamblea y el Consejo de Administración decidían sobre los nuevos negocios a realizar y los aspectos político-institucionales de la entidad. Por ejemplo, en su momento la cooperativa recibía gran cantidad de pedidos de integrarse de parte de otras entidades con problemas, que eran el origen de la mayoría de las sucursales del Supercoop en otras localidades, también en algunos casos se abrían nuevos locales a solicitud de gobernantes que veían esencial la instalación de la cooperativa en una localidad, y el Consejo de Administración era quien decidía sobre estos temas. Puede verificarse en el Estatuto de la entidad, que este órgano de gestión contaba con amplias facultades para la decisión sobre temas estratégicos.

Durante la vida de la cooperativa, se han realizado varias Asambleas extraordinarias en las que el principal tema a tratar ha sido la modificación del Estatuto, que si bien se ha reformado varias veces para reflejar los cambios en el contexto o necesidades legales, siempre ha mantenido su constancia en cuanto a objeto y espíritu de la cooperativa.

El Consejo de Administración permanentemente solicitaba informes escritos y orales de la marcha del negocio, sobre temas puntuales y proyecciones, que eran presentados por los distintos Gerentes en las reuniones de Consejo, además, estos podían presentar propuestas para ser evaluadas por el órgano de decisión de la cooperativa.

Ejecución de las Decisiones, delegación y mecanismos de consulta

Este sistema alcanzaba un alto grado de centralización de decisiones tácticas y operativas en la Gerencia General, que designaba tareas y controlaba en detalle las acciones del resto de las áreas de la cooperativa.

Las decisiones operativas quedaban a cargo de las gerencias, quienes efectuaban las actividades diarias de su área de trabajo e informaban los resultados obtenidos a través de

reportes o reuniones con la Gerencia General. Además existía entre estas una colaboración en las actividades y un monitoreo cruzado en los aspectos en que cada una operaba.

De la misma forma que en los aspectos estratégicos se tomaban decisiones de forma colectiva y por consenso, este sistema se replicaba a nivel operativo, donde los gerentes realizaban reuniones para recibir información y lineamientos del Gerente General, compartir información, consensuar y coordinar actividades.

Así mismo, esta metodología era utilizada también por los equipos de trabajo dentro de cada gerencia y en la coordinación de actividades en cada área de la cooperativa, tarea que era compleja dadas las dimensiones, dispersión geográfica y multiplicidad de vínculos que tenía la entidad en una época en que los sistemas de comunicación no eran tan fluidos como en la actualidad.

Control de gestión y mejora

A su vez, de abajo hacia arriba en la estructura, los resultados obtenidos eran informados mediante reportes y en las reuniones de equipo que se realizaban en cada área, y comunicadas al Consejo de Administración por el Gerente General. El Consejo era quién evaluaba en última instancia los resultados y tomaba decisiones estratégicas en base a esta información. Los aspectos operativos, quedaban a cargo de la Gerencia General.

Si bien no existía un sistema de control estandarizado, cada área conocía que aspectos debía reportar y a quién, lo cual facilitaba la ejecución y control de las decisiones, en un momento en que la necesidad de información inmediata no era tan urgente, por lo que se podía sostener este sistema sin necesidad de estandarizar los reportes y la información emitida por cada área.

2. Modelo de organización visualizado

A partir del análisis de los aspectos detallados en el punto anterior, se visualizan las características del modelo de gestión de la cooperativa:

I. División del Trabajo

i. Autoridad Formal e Informal en la organización.

Esta cooperativa, por su característica de ser multiactividad, es decir prestar gran variedad de servicios y productos, contando con empresas vinculadas de distinta forma que requerían conocimientos diferentes, hace que se presente un organigrama complejo.

Se encontraba marcado por el desarrollo una Gerencia General fuerte que permitiera integrar estos aspectos de una manera armónica y siempre vinculada al proyecto político de la cooperativa, que contaba con una especie de “poder de veto” en las discusiones del Consejo, porque al estar gestionando los diferentes aspectos de la cooperativa opinaba

sobre lo que era posible o no realizar en los lineamientos estratégicos que el Consejo de Administración proponía.

Según lo expresado por los entrevistados, la estructura formal era respetada en los vínculos para la decisión y ejecución de las tareas, sumando a una figura fuerte del Gerente General en lo ejecutivo, el rol del Consejo de Administración y fundamentalmente del Presidente como decisores.

Además, la cooperativa contaba con dirigentes con fuertes actividades y militancias políticas, lo que configuró en lo informal un esquema de poder y decisión con una participación consciente y una visión amplia en cuanto a la noción de la cooperativa como una entidad pensada en un contexto determinado, con una visión política de la realidad que sea acorde al modelo de país que se deseaba concretar.

En la formalización de los procedimientos, recién en los años 80' comienzan a aparecer los Manuales de Procedimiento, antes de esa época no eran elementos cuyo uso estuviera demasiado extendido.

ii. Toma de decisiones.

La toma de decisiones estaba centralizada en lo estratégico en el Consejo de Administración, debido, como ya se ha mencionado, al fuerte compromiso que los dirigentes asumían en el proyecto de la cooperativa.

A nivel operativo, la centralización de las decisiones se visualiza en la Gerencia General, quien era el nexo con la visión estratégica establecida por el Consejo de Administración. Esta centralización tenía por objeto garantizar la coordinación de una estructura compleja, sobre todo en el consumo, ya que a la gran variedad de productos y servicios se le sumaba una estructura con unidades que se vinculaban de distintas formas con la cooperativa: empresas propias y vinculadas, unidades de producción o sociedades donde la cooperativa tenía diferente grado de influencia. Algunas eran parte de la cooperativa, otras no formaban parte de la entidad pero estaban vinculadas y gerenciadas por ella, y otras eran de terceros, con quienes la cooperativa debía negociar.

En cuanto a los mecanismos de fomento de la participación de los asociados, se observa que se trabajaba principalmente a través de la acción de educación y difusión que se desarrollaba desde el IEC, que procuraba fomentar la participación en los espacios locales donde se elegían los delegados a las Asambleas.

iii. Grupos de Trabajo.

En la ejecución del trabajo se destacan dos características centrales: el orden jerárquico y el desarrollo de las actividades de forma colegiada. Se trabajaba en grupos desde los aspectos estratégicos en el Consejo de Administración hasta las cuestiones operativas, donde en cada gerencia se repetía el análisis de los temas en forma colegiada.

Los grupos de trabajo a nivel gerencias y operativos, se establecían a partir de las funciones de cada área, fundamentalmente a partir de la estructura jerárquica formal. En los casos en que varias áreas cooperaran para la ejecución de una tarea, se establecían en

primer lugar los contactos y lineamientos entre los jefes de áreas, y luego se desarrollaban las tareas.

Es importante destacar que aunque muchos aspectos en los canales de información eran informales (no se contaba con gran cantidad de manuales e instructivos) se respetaba la cadena jerárquica en los roles y funciones de cada grupo de trabajo.

II. Coordinación

iv. Comunicación.

Hacia adentro de la cooperativa, la comunicación estaba dada, principalmente, de forma oral, su transmisión era estructurada y jerárquica. Dicho proceso evidencia, y a la vez es producto, de la impronta tradicional de la organización, la cual permitía que se respetaran los mensajes a pesar de no estar plasmados por escrito.

Por otro lado, cada área debía presentar informes para el control del Consejo. De esta forma, podemos observar que la comunicación estaba dada en diferentes direcciones, horizontal, vertical descendente y vertical ascendente con el Consejo como receptor.

En cuanto a cómo se transmitía la información de la cooperativa hacia afuera, vemos que estaba dada a través de formación política, capacitación y publicaciones mediante los cuales se daban a conocer los fundamentos políticos de la organización, del cooperativismo en general, sus actividades y acciones. Este tipo de difusión, es entendida como la forma de mostrar los logros de la cooperativa y la transmisión de ideas del trabajo que la misma realizaba para alcanzar el bienestar social.

La creación del IEC (Instituto de Educación Cooperativa), también resulta importante a la hora de analizar las formas de comunicación que llevaba a cabo la organización dado que la implementación del Instituto estuvo orientada a extender el compromiso a la participación brindando servicios de educación y capacitación cooperativa. Dentro de la masividad que había alcanzado el Hogar Obrero, el IEC reúne en su misma sede de Capital a un conjunto de instituciones cooperativas y culturales, lo cual fomentaba el federalismo y trabajo en red, integrando a la información con un enfoque local.

v. Mecanismos de control.

Como sucede en todas las organizaciones, se utilizaban simultáneamente varios mecanismos de control, sin embargo, se puede decir que los que se destacaban eran la adaptación mutua y la supervisión directa.

La adaptación mutua se visualiza principalmente dentro de cada nivel de decisión en la entidad: en el nivel estratégico puede verse en la forma de gestionar del Consejo de Administración, a nivel táctico en la coordinación entre gerencias (si bien la Gerencia General tenía un rol preponderante), y en el operativo en las acciones necesarias para el desarrollo del trabajo. Es necesario situarse en las posibilidades técnicas con que se contaba en la época, donde el desarrollo de manuales, instructivos y documentación escrita en general para estructurar las tareas no era tan frecuente ni fácil de socializar. Por

ello la adaptación mutua, la cultura, los usos y costumbres, representaban un papel importante para asegurar la coordinación de las tareas.

La supervisión directa se ejercía sobre todo desde la Gerencia General, quien monitoreaba el desarrollo de las actividades de toda la estructura de la cooperativa y sus empresas vinculadas. Sin embargo, este tipo de coordinación también se daba dentro de cada grupo de trabajo, donde los responsables realizaban el seguimiento de las actividades concretas desarrolladas, con un fuerte ordenamiento jerárquico.

La normalización se daba principalmente en cuanto a los procesos de trabajo, especificando su contenido a través de normas en su mayoría no escritas, pero con una centralización de las decisiones operativas y el control a partir de la Gerencia General. La normalización de los resultados, puede verse en los lineamientos políticos desarrollados en cada actividad, como por ejemplo, las políticas específicas fijadas en los supermercados en cuanto a precios y márgenes menores para los productos de primera necesidad. En cuanto a la normalización de las habilidades, es una de las metodologías de coordinación menos visualizadas, ya que sólo se utilizaba en algunas áreas, como construcción, en función de la actividad específica desempeñada.

ANEXO: La Cooperativa Hoy

A partir de que la cooperativa retomó el control de sus operaciones luego del proceso concursal, el Consejo de Administración elegido por sus asociados comenzó a fijar las políticas de la entidad, que se instrumentan desde la Gerencia General. Por ello, se realiza un breve resumen de su forma de organización actual.

En este análisis se destaca la relevancia de las metodologías y valores que históricamente ha desarrollado y defendido la cooperativa, y que aún hoy caracterizan su proceder y forma de organización.

En lo que se refiere a su **Misión, Visión, Objetivos**, en la página Web de la entidad se encuentran definidos su misión, valores y una meta audaz que podría asimilarse a la visión de la organización:

La **misión** enunciada por la cooperativa es "Cooperar, crear cooperación y formar cooperadores trabajando en la satisfacción de las necesidades y deseos humanos, contribuyendo al acceso de la vivienda digna, al crédito social y al consumo organizado por y para los consumidores en la sociedad".

Además, han definido un **Propósito Central** que consiste en "Embellecer la vida cooperando para la satisfacción de necesidades y deseos en la sociedad".

Para lograrlo, sostienen como **Valores Centrales**:

La Integridad, un modelo de comportamiento en permanente búsqueda de perfección moral, con ineludible entereza y absoluta honestidad;

La Educación, pues es la base de formación de cooperadores, y generadora de cooperación y elevación moral;

Y la Cooperación libre, en referencia a la "solidaridad para hacer", la puesta en práctica "ahora o nunca" de la "perfección moral" a través del trabajo y la solidaridad.

"Como Cooperativa, hacemos nuestros también los Valores Cooperativos de la Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, 1995): Ayuda mutua, Auto-responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad."

Así mismo, declaran la siguiente **Meta Audaz**, "Constituirse como ejemplo cooperativo del siglo XXI, valorando la experiencia adquirida e innovando para mejorar, contando con más de 200.000 asociados participando activamente dentro de los próximos 20 años."

Si bien no se encuentran formalmente enunciados sus **objetivos**, cada área conoce su margen de decisión y las tareas a su cargo, por lo que se logra una coordinación natural de los esfuerzos, siempre liderados por el Consejo de Administración. Además, el hecho de que varias de las áreas principales de la cooperativa estén a cargo de consejeros, favorece la coordinación de las actividades.

La Estructura actual de la cooperativa, si bien es considerablemente más reducida que la estudiada, mantiene la forma de organización. En lo estratégico se cuenta con los mismos órganos de apoyo al Consejo de Administración (que pasó a estar conformado por nueve miembros y tres suplentes), a los que se sumaron el Comité Ejecutivo, y el Consejo Consultivo en su ultimo Estatuto.

Según el artículo 32 del Estatuto, la **Comisión Ejecutiva** se integrará con el Presidente, el Tesorero, el Secretario y un Vocal, y "será la encargada de poner en ejecución las resoluciones del Consejo de Administración, a cuyo fin estará facultada para resolver las formas y modos de instrumentación de aquellas resoluciones como así también para dictar las instrucciones destinadas a la Gerencia General y demás gerencias departamentales. La Comisión Ejecutiva estará facultada para, en caso de extrema necesidad y urgencia, tomar resoluciones, con la obligación de dar cuenta al Consejo de Administración en la primera reunión que celebre."

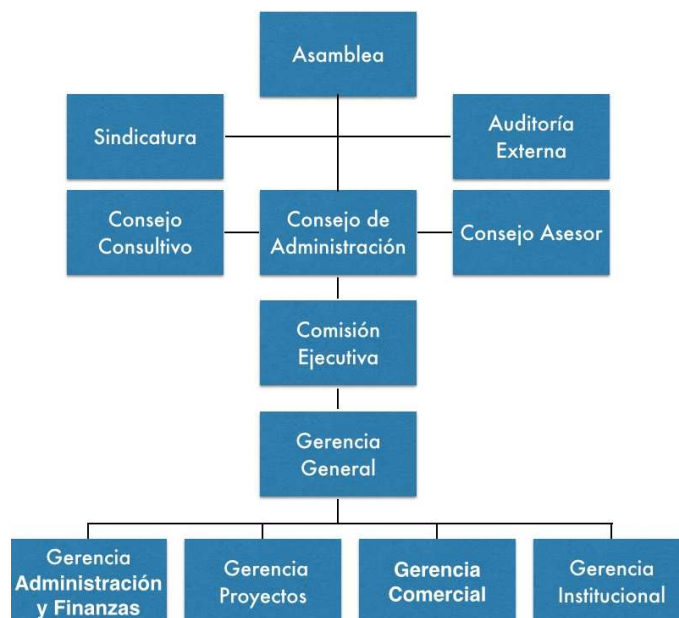
Mientras que el **Consejo Asesor**, de acuerdo al artículo 40 del Estatuto, es designado anualmente por el Consejo de Administración a propuesta del Presidente, y su función es asistir a éste en el despacho de los asuntos comprendidos en su responsabilidad inmediata para coadyuvar a su gestión. Se constituye con hasta dos consejeros, y podrán incorporarse, a propuesta del Presidente, hasta tres asesores no integrantes del Consejo de Administración, con experiencia especializada en la actividad institucional.

Por su parte, el **Consejo Consultivo**, según el artículo 43 del Estatuto, es designado por el Consejo de Administración, siendo su actividad ad-honorem y se reúne únicamente a iniciativa y por convocatoria del Consejo de Administración

Además, se puede destacar que luego del proceso judicial vivido no se mantuvo el IEC, que fuera símbolo de la misión educativa de la cooperativa.

En lo operativo, se cuenta con cuatro gerencias, quienes desarrollan las funciones necesarias para la actividad de la cooperativa, que en este momento es principalmente de construcción de viviendas, aunque también brindan a sus asociados el acceso a actividades culturales, recreativas y turísticas a partir de convenios con otras organizaciones del sector.

Organigrama



A fines de 2015 la cooperativa cuenta con 40 empleados que se distribuyen en las distintas gerencias, siendo las obras en campo quienes cuentan con mayor cantidad de personal.

La **Membresía** continúa siendo abierta a la comunidad, pudiendo acceder a las planillas para asociarse en la página Web de la cooperativa y realizar el trámite dirigiéndose a la sede de entidad con las mismas. Luego, el Consejo de Administración realiza la aprobación formal de la incorporación, siendo en general afirmativa, no habiéndose registrado casos de rechazo de solicitudes.

La cooperativa manifiesta contar con gran cantidad de “asociados afectivos”, que aunque no realicen operaciones con la entidad, permanecen en ella por motivos afectivos e ideológicos.

En cuanto a las bajas, no se han registrado en los últimos años una gran cantidad de salidas de asociados, habiéndose registrado la mayor cantidad de bajas en el año 1995 durante el proceso de concurso, ya que el INAES solicitó un empadronamiento que requería una manifestación fehaciente de los asociados para continuar siendo miembros de la organización. En ese momento, casi tres mil asociados continuaron en la cooperativa.

De acuerdo a la Memoria y Balances del Ejercicio N° 125, a fines de 2014, la cantidad de asociados de la cooperativa era de 3810, habiéndose registrado 91 altas y 6 bajas.

La comunicación, si bien se ha adaptado a la existencia de nuevas herramientas tecnológicas, sigue siendo jerárquica y principalmente a través de reuniones de equipo, tanto del Consejo de Administración como de las gerencias o dentro de cada área. Además, al ser varios de los gerentes a su vez consejeros de la cooperativa, se simplifica el conocimiento de las decisiones en la estructura operativa de la entidad.

La comunicación formal hacia fuera de la organización se realiza principalmente a través de su página Web, la participación y representación de la cooperativa en diversas organizaciones del sector, y la participación en eventos y actividades organizados por entidades afines o, en ocasiones, en conjunto con la cooperativa.

La entidad mantiene múltiples **vínculos organizacionales**, tanto institucionales como comerciales, planteando como restricción la no participación en política partidaria.

Los principales vínculos institucionales se dan con organizaciones del sector como la Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda. (COOPERAR), la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACConsumo), e INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda.

Además mantiene vínculos con otras instituciones como la Biblioteca Juan B Justo, La Sociedad Luz, el IAIES Instituto Argentino de Investigaciones de la Economía Social, SUTNA (Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino), y el Centro de cooperativas y otras entidades de Economía Social (CENCOES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

En lo comercial, dado que su principal actividad es la construcción de viviendas, además de un convenio con el SUTNA, se han establecido acuerdos con empresas constructoras e inmobiliarias para la venta de las unidades construidas.

En cuanto a la **Planificación** se puede decir que se mantiene en la cooperativa la planificación exhaustiva y documentada de las obras a desarrollar, en tanto que los aspectos institucionales y estratégicos se planifican a través de las acciones y decisiones del Consejo de Administración y de una forma menos sistemática.

En la **toma de decisiones** se mantiene un modelo caracterizado por el análisis de los temas y toma de decisiones en forma colegiada, de acuerdo a las funciones establecidas por la jerarquía. Sin embargo, se incorpora en el Estatuto a la Comisión Ejecutiva, dotándola de capacidad de ejecución en la gestión diaria y de decisión en casos de urgencia. La creación de este órgano puede estar mostrando la necesidad de un equipo que gestione el día a día en una época de cambios constantes y, por otro lado, la reducción del área de acción de la Gerencia General, que en la actualidad es acompañada por el Comité Ejecutivo.

La retroalimentación y control de los resultados de las decisiones continúa siendo en su mayor parte por medio de información compartida en reuniones de trabajo, en su mayor parte no escrito, y más frecuente dada la menor cantidad de actividades, la centralización de las mismas en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

A partir del análisis, puede deducirse, que si bien las actividades de la cooperativa se han modificado fuertemente luego del proceso judicial, el modelo de gestión empleado por la entidad continua siendo el mismo. Se puede decir que cambiaron las dimensiones de las operaciones, la cantidad y tipo de servicios brindados, las herramientas con que se cuenta para el desarrollo de las tareas, el número de empleados a coordinar, y el conjunto de asociados, pero los mecanismos para la toma, ejecución y control de las decisiones siguen vigentes.

Es importante destacar que durante los años de lucha por mantener a la cooperativa con vida, muchos de sus dirigentes y algunos empleados continuaron vinculados a ella, con lo que los valores y métodos de trabajo se mantuvieron y trasladaron a los nuevos actores.

Además, esto puede deberse a que la forma de comportamiento de la organización y sus miembros se apoya en un desarrollo de los elementos fundacionales, filosóficos y místicos de la misma, que constituyen una cultura de la entidad que se ha mantenido en el tiempo.

CASO II: EIAS COOP - ESTUDIOS INTEGRALES ASOCIADOS COOPERATIVA DE SERVICIOS LDA.

1. Caracterización

CASO II: EIAS Coop - Estudios Integrales Asociados Cooperativa de Servicios Lda.	
Tipo de personería jurídica	Cooperativa de Provisión
Fundación	2007
Cantidad de asociados	53
Representante	Jorge R. Bermúdez (Presidente)
Localidad	La Plata, Provincia de Buenos Aires.
Actividad Principal	Servicios profesionales y empresariales a PYMES.

Aspectos Institucionales

El contexto socio-económico que dio lugar a la formación de la cooperativa fue la realidad de un grupo de profesionales que durante los años 90 trabajaba en relación de dependencia y que hacia finales de esa década perdieron sus trabajos. Esto hizo que buscaran resolver la situación mediante su labor en forma autónoma y conjunta, visualizando la posibilidad de detectar necesidades comunes, evaluando la ventaja de compartir recursos, aunar capacidades y potenciar los servicios de los asociados con conocimientos en distintas disciplinas.

Por ello, se deciden a conformar una cooperativa de provisión, ya que este tipo de organización les permitía cumplir con el objetivo de brindar servicios a los profesionales miembro, muchos de los cuales son prestados por los mismos asociados, compartiendo conocimientos, espacios de trabajo, clientes, etc.

La cooperativa se conformó entonces, por profesionales ingenieros, contadores, abogados, veterinario/bacteriólogo, farmacéutico y técnicos especializados, obteniendo su matrícula nacional con la cual inició sus operaciones en el año 2007, aunque la decisión de su conformación se radica entre los años 2004 y 2005, después de un período de trabajo conjunto de quienes luego serían sus socios fundadores.

Desde el inicio de sus actividades se decidió alquilar un inmueble en la ciudad de La Plata que cuenta con oficinas, recepción, sala de reuniones, puestos de trabajo y despacho

privado. En este espacio se desempeñan las tareas administrativas, de asesoramiento y el desarrollo de las actividades profesionales de las áreas técnicas, permitiendo mejorar la competitividad de la organización, el contacto diario y la gestión colectiva. El inmueble es sostenido a partir de los aportes de los asociados y de los fondos que recibe la cooperativa cuando se prestan los distintos servicios.

También desde el comienzo de su funcionamiento se decidió prestar a los asociados, más allá del servicio profesional en las diferentes disciplinas, el servicio de compras familiares colectivas generándoles de esta manera un beneficio extra, pudiendo conseguir mejores precios en los productos de consumo diario gracias a la compra mayorista.

Los miembros de la cooperativa, aún antes de su conformación, participaban en múltiples actividades de tipo asociativo, asumiendo responsabilidades en asociaciones sin fines de lucro, cooperadoras escolares, y otras organizaciones de la economía social. Siguiendo esta misma lógica, algunos de ellos participan como asociados activos en otras entidades, en las que colaboran en la organización y promoción de múltiples actividades destinadas al fomento de una conciencia cooperativa basada en el espíritu de la solidaridad y la ayuda mutua.

La cooperativa ha ido incorporando a lo largo de los años nuevos asociados, lo que era necesario para proseguir y ampliar el proyecto propuesto. Al día de hoy, ha ampliado la provisión de sus servicios a 53 asociados, habiéndose modificado su organización operativa, pero no su esencia inicial de ser una organización participativa y horizontal.

Con este crecimiento de la cooperativa surgió la necesidad de definir responsables por áreas de trabajo, tanto en las tareas administrativas e institucionales, como en las técnicas. Así, a la hora de brindar servicios a sus asociados, se prioriza que su prestación sea realizada por otros asociados con conocimientos o capacidades en los temas requeridos, de forma de potenciar los beneficios a los mismos y compartir saberes.

Su carácter interdisciplinario permite prestar servicios de asesoramiento, asistencia técnica y capacitación en administración y gestión, jurídico/ legal, gestión ambiental, contable, impositivo y financiero, industrial, gestión de seguridad y salud ocupacional, agroindustrial, comercialización, importación y exportación, salud y calidad de vida, equipamiento e infraestructura urbana y rural, desarrollo científico y tecnológico, gestión inmobiliaria, desarrollo y asesoramiento en software, comunicación y difusión, acción social y cultural.

Misión, Visión, Objetivos

La cooperativa cuenta con un Documento Básico en el cual se detalla la información relativa a sus aspectos institucionales, como la visión y misión, las políticas, los objetivos estratégicos, el organigrama, los roles, las funciones y responsabilidades de cada miembro.

EIAs coop, tiene como misión la de “brindar servicios profesionales de excelencia, eficientes y de calidad, acordes a los tiempos y a las necesidades de sus asociados y

clientes, en las áreas de ingeniería, legal, seguridad y salud ocupacional, gestión ambiental, contabilidad y finanzas” (Documento Básico, 2010).

Además, se propone “contribuir al desarrollo y progreso local, regional, provincial y nacional, en la búsqueda de una sociedad mejor, a través de nuestro trabajo, consolidando a la organización como empresa cooperativa y como modo de vida, que priorice la prestación de servicios y crecimiento de sus asociados. Desarrollando las actividades en el ámbito provincial y nacional, tanto en el sector público como en diversas ramas del sector privado” (Documento Básico, 2010).

Su visión es la de “ser reconocidos en el ámbito regional, provincial y nacional en Ingeniería, Salud y Seguridad Ocupacional, Gestión Ambiental, Asesoramiento Legal, Contable, con una diferenciación en el medio como cooperativa comprometida y reconocida en el movimiento cooperativo y la sociedad con la que interactuamos, reflejando los principios y valores a los que la organización adhiere” (Documento Básico, 2010).

Como objetivos estratégicos, EIAs coop tiene los de:

1. Crecer como organización mediante la integración y gestión institucional.
2. Ser eficaces en primera instancia, buscando ser además eficientes en todas sus acciones y proyectos.
3. Lograr la rentabilidad necesaria para el sostenimiento de la empresa cooperativa.
4. Lograr un crecimiento permanente en la prestación de servicios más diferenciadores o competitivos.

Según se detalla en la Documentación Básica, la cooperativa sustenta el aporte a sus objetivos a través de una participación creciente en su actividad, en la sociedad y mediante la difusión de los principios y valores del cooperativismo.

Estructura

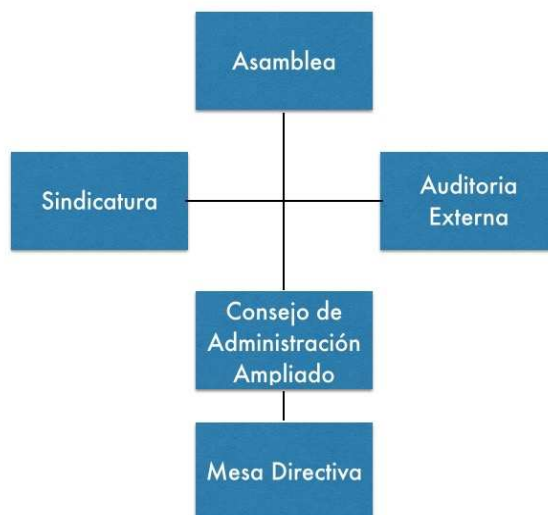
La estructura en el nivel estratégico de la entidad responde a lo establecido en la Ley de Cooperativas y su Estatuto, donde el órgano máximo de decisión es la Asamblea de asociados. En la Asamblea General Ordinaria se eligen los consejeros, quienes llevarán adelante la gestión diaria de la cooperativa, conformando el Consejo de Administración, y los síndicos, encargados del control interno.

En la organización del trabajo para la toma de decisiones en la cooperativa surgen dos órganos de gestión, que si bien no están formalizados en el Estatuto, fueron creados por sus miembros en base al consenso y a una forma amplia de comprender la participación de los asociados en la entidad.

El primero es la Mesa Directiva, integrada por presidente, secretario y tesorero, que se ocupa de las decisiones urgentes y el seguimiento permanente de los temas, para luego informar y trasladar la decisión final al Consejo de Administración.

El segundo es el Consejo de Administración Ampliado, donde además de los consejeros elegidos, pueden participar todos los asociados que estén interesados con voz y voto en las decisiones, que se toman por consenso de los asociados participantes en las reuniones.

Organigrama ápice estratégico



En cuanto a la estructura operativa, se organiza por áreas, que están a cargo de una persona (asociado integrante del Consejo de Administración Ampliado) y trabajan en conjunto con los encargados de las otras áreas y los asociados u otros profesionales en función de la actividad a desarrollar. Esto otorga una gran movilidad en los grupos de trabajo, que se organizan de acuerdo a las necesidades planteadas por las tareas.

Se observa un Área Administrativa, que tiene a su cargo las tareas de gestión de correspondencia, facturación y cobranzas, seguimiento de compras y pagos. Además, colabora y brinda la información para la confección de balances y otros informes, actualización de inventario, mantenimiento del espacio de trabajo, entre otras tareas, siendo un área de apoyo al resto de las áreas técnicas.

El Área de Gestión Institucional tiene como funciones fortalecer los lazos con asociados y personas e instituciones vinculadas a la cooperativa, difundir sus actividades, planificar actividades culturales y sociales con la comunidad, elaborar el plan anual de capacitación de los asociados, promover las comunicaciones internas y externas, organizar el archivo que refleje la historia de la cooperativa y la biblioteca virtual, promover instancias de debate sobre el cooperativismo, organizar las reuniones sociales, fomentar equipos interdisciplinarios en la organización, realizar informes del sistema integrado de gestión, entre otras. Su carácter es eminentemente político, y otorga hacia el interior de la organización y hacia fuera una visión del sector cooperativo y del mundo.

El Área de Gestión de Servicios es eminentemente técnica, y nuclea a todas las actividades y servicios que la entidad ofrece a sus asociados y a terceros no asociados. Entre sus funciones están, además de coordinar y desarrollar la prestación de servicios, las de evaluar la satisfacción de los asociados y la prestación o tercerización de nuevos servicios requeridos. Esta área se divide a su vez en función del rubro de cada servicio prestado.

Organigrama áreas operativas



Membresía

El ingreso a la cooperativa es abierto y se vincula con la necesidad y conveniencia del bien colectivo, de los asociados y de la cooperativa, tal lo enuncian sus Consejeros.

Según lo establece el Estatuto en el Art. 9º, “Podrán asociarse a esta Cooperativa todas las personas de buena voluntad que acepten el presente Estatuto y reglamento que se dicten, y no tengan intereses contrarios a la misma. Los menores de más de 18 años de edad podrán ingresar a la cooperativa sin necesidad de autorización de quien ejerza la patria potestad y disponer por sí solos de su haber en ella. Los menores de menos de 18 años y demás incapaces, podrán pertenecer a la cooperativa por medio de sus representantes legales pero no tendrán voz ni voto en las Asambleas sino por medio de estos últimos. Cuando el asociado sea una persona de existencia ideal, deberá hacer saber al Consejo por escrito, cual es la persona que ejercerá directamente los derechos del asociado a su nombre”

Quien quiera ser asociado de EIAs Coop, deberá presentar una solicitud por escrito al Consejo de Administración, comprometiéndose a suscribir al menos una cuota social y a cumplir las disposiciones del Estatuto y reglamentos. Esa solicitud será evaluada en la siguiente reunión del Consejo de Administración Ampliado y, si es aceptado, se incorpora como alta, consolidando el listado total de asociados.

Así mismo, según lo establece el Estatuto, el Consejo de Administración podrá excluir asociados en los casos de incumplimiento comprobado de las disposiciones que allí se

establecen o de los reglamentos sociales, incumplimiento de las obligaciones contraídas con la cooperativa, comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la cooperativa. En cualquiera de estos casos, el asociado excluido podrá apelar ante la Asamblea Ordinaria o Extraordinaria, dentro de los 30 días de notificación de la medida.

Comunicación

Correspondiente a la estructura organizacional, podemos notar que existen dos niveles en los que se lleva a cabo la comunicación, los cuales no dejan de estar vinculados. Se encuentra dirigida, en sus aspectos estratégicos, por el Consejo de Administración Ampliado, quien interactúa en lo diario con todos los niveles de la organización y comunica las decisiones, principalmente, a través de reuniones. En tanto las comunicaciones concernientes a lo operativo están a cargo de la Secretaría Administrativa, la cual tiene como funciones recepcionar y distribuir la correspondencia y las comunicaciones de cualquier índole. En este sentido, podríamos establecer que existe un tipo de comunicación semi-estructurado en lo operativo, en donde un área específica es la encargada de difundir las comunicaciones.

Por otro lado, el Área de Gestión Institucional, abarca los vínculos con los asociados, clientes e instituciones vinculadas o relacionadas con la cooperativa. Se encarga, además, de difundir y promover las iniciativas de la organización, planificar y ejecutar actividades de carácter social y cultural. En este punto, se visualizan mecanismos de comunicación menos estructurados, los cuales se dan a través de mails, reuniones y propuestas. En este aspecto, según lo enuncian los integrantes de la cooperativa, resulta fundamental el rol de cada uno de sus miembros adoptando posturas activas y participativas en la difusión de ideas y propuestas, destacando la responsabilidad, voluntad y transparencia con las que llevan sus funciones a cabo, contribuyendo al fortalecimiento del aspecto comunicacional de la entidad.

Vínculos organizacionales

En la producción de servicios la cooperativa se vincula con profesionales y empresas, asociados o no, que contribuyen a la prestación propiamente dicha y a su vez son los destinatarios de otros servicios prestados por la cooperativa.

A nivel institucional Eias Coop Ltda. se vincula con organizaciones de carácter social por la impronta y el accionar político-institucional en el movimiento cooperativo de la entidad, donde la participación social y la preocupación por la comunidad son elementos fundantes.

El tipo de vínculo es no sólo a través de la realización de actividades con otras cooperativas y la asociación a federaciones de cooperativas, sino también por la participación de sus miembros en organizaciones del sector como dirigentes y referentes.

Entre las organizaciones vinculadas se encuentran el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos IMFC Filial La Plata, el Banco Credicoop Ltda., el IPES Región Capital de la Provincia de Buenos Aires, la Facultad de Ciencias Exactas (Agrupación SUMA) y el Centro Comunal Compartir (biblioteca).

Toma de Decisiones

Planificación

Los lineamientos estratégicos de la cooperativa se plantean en la Asamblea, quien otorga al Consejo de Administración la responsabilidad de desarrollar la planificación de las actividades y además es el encargado de monitorear los avances en sus reuniones mensuales.

Los responsables por áreas o sectores en función de los roles y responsabilidades que asumen, realizan una propuesta de planificación de sus propias actividades, donde los plazos de ejecución pueden ser anuales, semestrales, trimestrales o mensuales, en función del tema específico de que se trate. Luego, las propuestas se evalúan y aprueban en el Consejo de Administración Ampliado.

Los temas planificados se refieren a los servicios prestados, aspectos legales, impositivos y financieros de la cooperativa. Así mismo, se realiza un Plan Anual de Capacitaciones, que es revisado periódicamente en las reuniones del Consejo de Administración Ampliado.

Si bien sus consejeros consideran que se podría profundizar la retroalimentación, esta sirve para reprogramar, cancelar acciones o mejorarlas. Esta actividad se formaliza en un informe de evaluación que es presentado a los asociados en la Asamblea Anual Ordinaria.

Toma de decisiones

La toma de decisiones relativas a la gestión de la cooperativa se hace en esta organización mayoritariamente a través de las reuniones de Consejo de Administración Ampliado.

Los aspectos políticos de la organización, se discuten y deciden principalmente en las Asambleas y en las reuniones de Consejo de Administración Ampliado, como espacio donde se revisan acciones y actuaciones, y también se evalúan y deciden nuevas actividades, tomando las decisiones más trascendentes de la vida de la cooperativa.

Las consultas o temas de gestión operativa, pueden delegarse a la Mesa Directiva, quienes realizan las interconsultas que sean oportunas a otros socios o encargados de área. La prioridad, a la hora de tomar decisiones, es que las mismas surjan por consenso, poniendo los temas bajo análisis y criterio común de quienes en cada caso se encuentran involucrados en el tema o poseen los conocimientos necesarios, y haciéndolo siempre de forma colectiva.

En los aspectos operativos, cada área toma las decisiones sobre las actividades que le competen, hay que tener en cuenta que por el tamaño de la cooperativa, varios asociados participan en distintas áreas además de ser miembros del Consejo de Administración Ampliado, de forma que cuando las propuestas llegan a este último para su discusión final, cuentan con el consenso de la mayoría de sus miembros.

Ejecución de las Decisiones, delegación y mecanismos de consulta

La organización de las tareas o actividades son llevadas adelante generalmente por el mismo grupo que toma las decisiones, previa validación del Consejo de Administración Ampliado (que suele ser más numeroso que el grupo o parte del equipo que luego ejecuta las actividades), pero siempre hay un fuerte trabajo en conjunto entre ambos grupos.

Al estar conformada la cooperativa por profesionales de diferentes áreas, con un manejo y conocimientos propios de los temas, la supervisión se organiza mayormente en forma horizontal por los equipos o encargados de ejecutarlos, informando al Consejo de Administración Ampliado o al responsable técnico del tema, tomándose acciones correctivas inmediatamente. La cooperativa se plantea a sí misma como política, el autocontrol y el intercambio con interacción entre los responsables directos como prioritario y el valor de una gestión interna basada en la confianza.

Control de gestión y mejora

La cooperativa utiliza varias metodologías para el control de la gestión, que hacen especial hincapié en la confianza entre los miembros de la organización. Dependiendo de cada tema, objetivo, tarea, el control será anual, semestral, mensual, semanal e incluso a diario, para conseguir los mejores resultados y optimizar los tiempos individuales y colectivos.

Entre las metodologías planteadas en su Documentación Básica se destacan: el diagnóstico o definición de la situación, la planificación de las acciones previstas, con asignación de plazos y responsables de ejecución, los informes para control y monitoreo, como así también las revisiones o re planificaciones que sean necesarias y adecuadas, sin dejar de hacer evaluaciones con indicadores de gestión y resultados, todo esto considerando que el autocontrol y el intercambio con interacción entre los responsables directos es fundamental.

Así, los resultados de las acciones son controlados en varias instancias, día a día por los miembros responsables, mes a mes a través del Consejo de Administración Ampliado y anualmente en la Asamblea General Ordinaria.

Sin embargo, según lo expresado por los dirigentes de la organización, este control suele no plasmarse en documentos escritos lo que dificulta la formalización de los diagnósticos y conclusiones, pudiendo esto significar un problema a futuro para su utilización en la toma de decisiones, al constituirse como experiencia personal de los miembros actuales de la entidad y no de la organización en su conjunto.

2. Modelo de organización visualizado

I. División del Trabajo

i. Autoridad Formal e informal en la organización

Se visualiza una estructura formal preminentemente horizontal, donde los asociados están en un plano de igualdad en la toma de decisiones, más allá de las responsabilidades que cada uno asuma en la organización. Eso se observa también en la importancia del consenso como forma de alcanzar las decisiones conjuntas.

Este modelo se encuentra configurado de manera horizontal, estimamos que a causa del objetivo inicial del proyecto planteado por los fundadores y del vínculo preexistente entre algunos de los asociados, este aspecto se observa tanto en lo formal como en lo informal. Por ello, el liderazgo ocupa un rol importante en los procesos decisorios y en la ejecución de las actividades, independientemente de la asignación de cargos que exista en cada momento de la vida de la entidad.

ii. Toma de decisiones

La planificación estratégica es realizada por un grupo participativo y abierto – quienes integran el Consejo de Administración Ampliado- y descentralizada en cuanto a las decisiones de prestación de servicios que están en manos de trabajadores con conocimiento específico en cada área operativa.

Por ello, en la ejecución de las decisiones, se observa una descentralización por área de conocimiento, mientras que la supervisión no está dada desde el control sino desde el seguimiento y la coordinación de actividades, que se realiza en conjunto, donde todos los asociados pueden participar y aportar.

iii. Grupos de Trabajo

Esta organización se caracteriza por un doble rol de sus asociados, que en su mayoría prestan servicios profesionales a la entidad desde sus conocimientos, y a la vez son los destinatarios de los servicios que ofrece cooperativa en otras áreas del conocimiento que no es la propia.

Por ello, en cuanto a los grupos de trabajo, si bien cada integrante contribuye desde su conocimiento específico, no se organizan de manera estructurada, pudiendo confluir y colaborar entre los miembros en distintos equipos, según la demanda del servicio.

Sin embargo, en lo estratégico, el Consejo de Administración Ampliado conforma un grupo de trabajo en tanto órgano de decisión institucional, caracterizándose por la estabilidad de sus participantes y de su funcionamiento, más allá de la distribución que se dé al interior de los cargos.

II. Coordinación

iv. Comunicación

Se observa una metodología de comunicación mayormente informal, basada en los vínculos preexistentes y seguramente debido también al tamaño de la organización, lo cual garantiza su funcionamiento a pesar de que la información no se transmite jerárquicamente.

La comunicación se formaliza en las reuniones de Consejo de Administración Ampliado donde la información se comparte para la toma de decisiones, y se transmite a todos los asociados a través de las actas.

Hacia adentro, si bien no existen manuales de procedimientos, la información básica del funcionamiento de la cooperativa se difunde a través de documentos escritos, donde se formalizan la misión y visión, la política institucional, los objetivos estratégicos, el organigrama y los roles, funciones y responsabilidades.

La comunicación hacia afuera está dada a partir de los vínculos institucionales y comerciales, y al igual que en lo interno, es generalmente transmitida por sus dirigentes de forma oral y no a través de documentos formales.

v. Mecanismos de control

En la coordinación se visualizan principalmente dos mecanismos de control, la adaptación mutua y la normalización de las habilidades.

El primero, se observa en la toma de decisiones estratégicas del Consejo de Administración Ampliado, el cual actúa por consenso. También en el desarrollo de áreas de servicios afines a las profesiones de los asociados, que permiten complementarse en el intercambio.

En tanto la normalización de las habilidades, puede verse principalmente en los procesos operativos, como las áreas de servicio que se conformaron a partir del conocimiento específico de los asociados. En este caso, la coordinación se realiza a través de la normalización de habilidades, apoyadas en el saber hacer de cada profesional.

CASO III: CONFEDERACIÓN COOPERATIVA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA LTDA. -COOPERAR-

1. Caracterización

CASO III: Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.	
Tipo de personería jurídica	Confederación de cooperativas
Fundación	1962
Cantidad de asociados	68
Representante	Ariel E. Guarco (Presidente)
Localidad	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Actividad Principal	Representación política, educación y asistencia técnica.

Aspectos Institucionales

La Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda. -COOPERAR se constituyó el 5 de diciembre de 1962, con el objeto de “contribuir a promover y consolidar el movimiento cooperativo y difundir los principios de la cooperación libre”. Dando así representación al sector cooperativo ligado a los servicios y otras ramas de la actividad, con gran presencia en las grandes ciudades y localidades del interior del país. Quienes dieron comienzo a esta Confederación en ese momento fueron los dirigentes de las siguientes entidades:

- Asociación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina
- Federación Argentina de Cooperativas de Consumo
- Federación Argentina de Cooperativas de Crédito
- Federación Argentina de Cooperativas de Seguro
- Federación Argentina de Cooperativas Farmacéuticas
- Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas
- Federación de Cooperativas de Crédito, Vivienda y Consumo

En un primer momento, la confederación funcionaba en la casa de la Federación Argentina de Cooperativas de Electricidad (FACE).

A lo largo de los años, COOPERAR ha trabajado en conjunto con múltiples entidades del sector, inclusive con CONINAGRO, junto a la que por mucho tiempo fueron las únicas dos confederaciones de nuestro país, esta última representando al sector del cooperativismo rural. Ambas entidades constituyeron el Consejo Intercooperativo Argentino teniendo como objetivo la integración del sector.

En 1973 COOPERAR participó junto con CONINAGRO del Consejo Económico y Social. Durante ese año, la confederación tuvo una activa participación en el proceso de redacción de la Ley que aún hoy sigue vigente para las cooperativas.

A partir de 1976, en el contexto de la dictadura cívico-militar instalada en nuestro país, la confederación, como todo el movimiento en general, sufrió los embates de una economía ultra-liberal, tratando de resistir y no perdiendo nunca el objetivo de incidir para que exista un reparto más equitativo del ingreso nacional, a partir de una participación de las cooperativas.

Con el regreso a la democracia, en 1983 se volvió a realizar un Congreso Argentino de la Cooperación, con los que se continuó en los años posteriores, siendo que COOPERAR representaba a doce federaciones nacionales y dos regionales, cuyas 2381 cooperativas de base estaban integradas por casi 9 millones de asociados, erigiéndose así como la estructura asociativa más representativa del país.

En la década de los 90' bajo un contexto de políticas nuevamente neoliberales, el movimiento cooperativo tuvo un papel preponderante en resistir para que continuase la gestión de las cooperativas de provisión de servicios públicos, frente a un proceso creciente de privatizaciones.

A finales de esta década, en 1999 se inaugura la sede social propia de COOPERAR, que lleva el nombre de "Arturo Vainstok", quien fue uno de los dirigentes que marcaron las primeras décadas de la institución. Esto se inscribe en lo que se puede llamar una nueva etapa en la confederación, que va a ir potenciando cada vez más su actividad institucional y su proyección en el ámbito internacional.

Este nuevo enfoque fue generando hacia adentro nuevas discusiones, ligadas al recambio generacional, poniendo en cuestión temáticas como el género, juventud y comunicación, generando un gran desarrollo interno en la confederación.

Por su parte, respecto a las políticas de proyección internacional, un hito importante lo marca la elección del presidente de COOPERAR, Ariel Guarco, como miembro del Consejo de la Alianza Cooperativa Internacional en Noviembre del 2013, ocasión en la que además accedió al máximo órgano de representación mundial del movimiento cooperativo como representante juvenil Gabriela Buffa. Guarco además fue candidato a presidir la ACI en 2015, a raíz de la renuncia de su presidenta a mitad de su mandato.

En los últimos años, paralelamente a la creación de nuevas confederaciones dentro del movimiento de la Economía Social, COOPERAR irá sumando entre sus asociadas, algunas federaciones ligadas al ámbito agroalimentario, rompiendo esta división que se había planteado de una confederación de "cooperativas urbanas" y otra de "cooperativas rurales" (CONINAGRO).

COOPERAR es una entidad que, actualmente, nuclea a más de 60 entidades que representan en total a cerca de 5 mil entidades de base. Se trata de cooperativas arraigadas hace décadas en ciudades y pequeñas localidades de nuestro país, que se dedican a servicios públicos, consumo, educación, salud, turismo, ahorro y crédito, producción y vivienda, entre otros rubros. Gracias al aporte de esas asociadas y el asesoramiento de expertos, asiste y capacita a sus miembros y otras entidades del sector en cuestiones legales, administrativas y financieras.

Además, conjuntamente con otras confederaciones de cooperativas y mutuales, mediante sus vínculos con el Estado a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), desarrolla políticas integrales hacia adentro y hacia afuera del sector.

Mantiene un convenio con la Red Nacional de Parlamentarios Cooperativistas y es parte del Consejo Federal de la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual. Asimismo, esta confederación, es un referente para la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Misión, Visión, Objetivos

La confederación, detalla su información institucional en su sitio Web y en sus documentos de difusión. Es así, que establece como Misión de la Organización la de: "Representar a las empresas del movimiento cooperativo argentino y procurar su defensa y fortalecimiento, para contribuir al desarrollo económico con equidad social" (COOPERAR, 2012).

En cuanto a su visión, define la de: "Fortalecer la integración de las empresas del movimiento cooperativo argentino, difundir sus valores y principios al conjunto de la sociedad, incidir sobre los poderes públicos y articular con los sectores afines" (COOPERAR, 2012).

Siendo que COOPERAR es una organización que representa a más de 60 entidades, se enuncia en la información institucional, dada a conocer por la confederación, que la misma presenta como fortaleza a las de sus organizaciones asociadas. Por ello, sus principales esfuerzos se orientan a lograr una articulación eficaz de los recursos humanos, técnicos y económicos de sus asociadas; facilitar su acceso a las herramientas de capacitación, financiamiento, comunicación e información.; defender sus intereses procurando políticas públicas y normas que contemplen y promuevan la presencia de las empresas cooperativas en todos los sectores y territorio.

Para alcanzarlos, estos esfuerzos se articulan a través del Plan de Acción que es aprobado todos los años en la Asamblea. Entre otros puntos, el Plan de Acción definido para el ejercicio en curso (2015-2016), incluye:

- Incidir sobre las políticas públicas nacionales, en el marco de una alianza con todos los actores de la economía solidaria.

- Consolidar a COOPERAR como representante integral del movimiento cooperativo y como espacio de participación e intercambio entre sus asociadas y sus adherentes.

- Promover la construcción de grupos empresarios cooperativos y el mayor intercambio intercooperativo.

- Fomentar el marco normativo que facilite el desarrollo cooperativo.

- Promocionar la incorporación del cooperativismo en el sistema escolar.

- Profundizar la integración cooperativa latinoamericana.

- Fortalecer el cooperativismo en la defensa de la producción y el desarrollo territorial.

Acompañar las iniciativas de las asociadas.

Por otra parte, COOPERAR detalla como sus objetivos:

Representación de sus asociadas, defendiendo los intereses de las empresas que conforman el movimiento cooperativo argentino y delineando la estrategia orientadora del mismo.

Promoción y defensa de los valores y principios cooperativos.

Contribución al progreso de la legislación cooperativa.

Fomento de la enseñanza del cooperativismo en todos los niveles educativos.

Investigación y difusión de los métodos y prácticas útiles a la organización y desenvolvimiento de las cooperativas.

Edición de libros, revistas, periódicos y utilización de todos los medios técnicos adecuados para difundir el cooperativismo, tales como radio, televisión, video, redes informáticas, etc.

Estímulos para la integración de las cooperativas y el fortalecimiento del sector de la economía de las que ellas forman parte.

Integración con el movimiento cooperativo internacional, en el marco de la Alianza Cooperativa Internacional. (COOPERAR, 2015)

Estructura

El gobierno y la administración de COOPERAR están a cargo de la Asamblea, el Consejo de Administración y la Mesa Ejecutiva.

Las Asambleas se constituyen con delegados elegidos por las asociadas, donde la cantidad de delegados a enviar por cada una se determina en función de dos consignas: cada asociada puede enviar una cantidad de delegados proporcional a su cantidad de asociados, con un mínimo de un representante y un máximo de tres, salvo las entidades de primer grado que tienen derecho a enviar un solo delegado. Además, cada asociada puede enviar entre uno y tres delegados en función de las operaciones realizadas con la confederación en el último periodo, que en la práctica se consideran en base a las cuotas de sostenimiento aportadas.

Esto implica que cada asociada puede enviar entre dos y seis delegados a la Asamblea Anual Ordinaria de COOPERAR, siendo un requisito tener las cuotas de sostenimiento al día para tener voto en la Asamblea. En ocasiones las asociadas con derecho a enviar varios delegados, envían solo uno, ya que al elegirse un miembro de cada una en el Consejo de Administración, de todos modos quedan representadas.

El Consejo de Administración se integra con un miembro titular y su suplente por cada una de las entidades asociadas, distribuyéndose los cargos de presidente, vicepresidente primero, vicepresidente segundo, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, secretario de relaciones internacionales, prosecretario de relaciones internacionales y

vocales, teniendo un mandato de tres años en dichos cargos. El mandato de los miembros corresponde a las respectivas organizaciones representadas, que pueden revocarlo en todo tiempo, notificándolo a COOPERAR a través de las autoridades respectivas. En este caso, para la incorporación de los nuevos representantes que completarán el mandato, se requerirá previa designación por una Asamblea de la confederación.

En caso de ausencia transitoria, los suplentes reemplazan automáticamente a los titulares incorporándose como vocales. Si el reemplazo es definitivo -y afecta al presidente, secretario, tesorero o secretario de relaciones internacionales-, el Consejo de Administración procederá a realizar una nueva distribución de cargos que durarán hasta la Asamblea Ordinaria que renueve los mandatos.

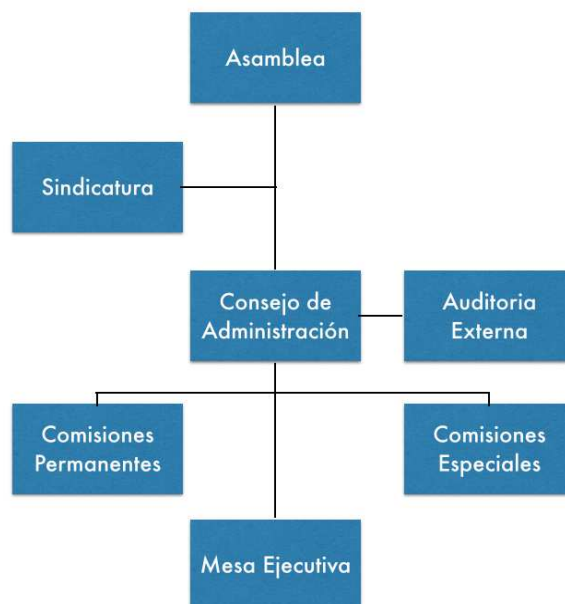
El Estatuto otorga amplio poder de decisión al Consejo de Administración para la gestión de la entidad, incluyendo interpretar el mismo Estatuto y resolver todo lo concerniente a la confederación que no este previsto en él.

El Estatuto de la confederación establece que el propósito de COOPERAR es que su Consejo de Administración refleje la voluntad de los cooperadores representada por sus asociadas. El derecho de representación en el Consejo de Administración se funda en el principio de igualdad democrática, independientemente de la importancia cuantitativa alcanzada por un sector de la economía cooperativa en un momento dado.

La **Mesa Ejecutiva** esta conformada por el presidente, vicepresidente primero, vicepresidente segundo, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, secretario de relaciones internacionales y prosecretario de relaciones internacionales. Sus deberes y atribuciones son los delegados por el Consejo de Administración, sin embargo, los consejeros continúan siendo los responsables por las acciones emprendidas.

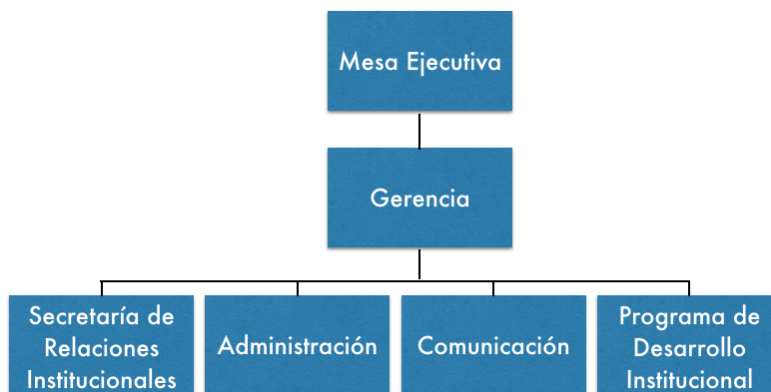
Las **Comisiones y los Comités** son creados por el Consejo de Administración, quien establece sus funciones y, en el caso de las Comisiones, designa sus autoridades. En el caso de los Comités de Juventudes y de Equidad de Género, éstos designan sus propias autoridades en Asambleas constituidas por delegados de las entidades asociadas y adherentes de COOPERAR.

Organigrama ápice estratégico



En los aspectos operativos, la confederación cuenta con una estructura fija con sólo cuatro empleados, recurriendo para el desarrollo de varias tareas a grupos externos, en general a cooperativas que le prestan sus servicios, y al apoyo de las estructuras de sus federaciones miembro.

Organigrama área operativa



Cuenta con una Gerencia que depende directamente de la Mesa Ejecutiva, y cuyo titular participa en las reuniones de Consejo de Administración. Además, cuenta con un subgerente y áreas de apoyo técnico, que son flexibles en sus actividades y colaboran entre si: la Secretaría de Relaciones Institucionales, un área Administrativa, un área de Comunicación -a cargo de la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda.- y el Programa de Desarrollo Institucional que brinda apoyo técnico a los Comités y Comisiones de la confederación, estando a cargo de la Cooperativa de Trabajo PRISMA Ltda.

Membresía

Según lo enunciado en el artículo 4 de su Estatuto: “Podrán asociarse a COOPERAR las cooperativas de grado superior y las cooperativas de cooperativas. También podrán ser asociadas las cooperativas de primer grado si no existiere cooperativa de grado superior en su sector. Las entidades de otra naturaleza jurídica constituidas mayoritariamente por cooperativas podrán ingresar a COOPERAR con los derechos de participación, atribuciones y deberes que se reconocen a las asociadas”.

En cuanto a los pasos que deben seguirse para asociarse, se detalla en el artículo 5: “El ingreso a COOPERAR deberá solicitarse por escrito, acompañando las interesadas copia autenticada del Estatuto vigente, nómina de sus autoridades y, si correspondiere, nómina de sus cooperativas asociadas, junto con la última memoria y estados contables de la solicitante aprobados por su Asamblea. El Consejo de Administración decidirá sobre la admisión.

Todas las federaciones asociadas a COOPERAR, actualmente más de 60, cuentan con representación en el Consejo de Administración, lo cual deja conformado un consejo de número variable, el cual se renueva en su totalidad cada tres años. En las Asambleas, cada asociada tendrá derecho a una cantidad de delegados proporcional a su cantidad de asociadas.

Por su parte, el Consejo de Administración, podrá excluir mediante el voto de dos tercios de sus integrantes, a la asociada que faltare al cumplimiento de las obligaciones contraídas de acuerdo con el presente Estatuto y reglamentos vigentes o realizare actos en contra o en desprestigio de COOPERAR. Así también, las asociadas son libres de retirarse cuando lo dispongan comunicándolo en forma fehaciente al Consejo de Administración.

Comunicación

En el aspecto comunicacional, observamos que la interacción entre los distintos órganos estratégicos se realiza de manera estructurada, mediante el Consejo de Administración, donde confluye gran cantidad de información interna y externa, ya que al ser una entidad de representación política del sector, otorga gran importancia a los aspectos comunicacionales.

A su vez, la confederación trabaja bajo los lineamientos definidos en el Plan de Acción, cuyo seguimiento forma parte del aspecto comunicacional de la organización, dado que son los objetivos allí formulados los que se persiguen y bajo los cuales se rige el tratamiento de los distintos asuntos debatidos al interior de la entidad.

La comunicación en los aspectos internacionales, adquiere un papel fundamental para COOPERAR. En este sentido, cobra relevada importancia el rol del Presidente como la figura representativa de la organización en lo político-institucional. Además, COOPERAR cuenta con un Secretario de Relaciones Internacionales que se ocupa de todo lo concerniente a la Alianza Cooperativa Internacional y a la vinculación de la organización con la cancillería argentina e instituciones del exterior.

Es así, que para la difusión de estos temas así como de aquellos respectivos a los internos de la confederación, se utilizan distintos medios de llegada al afuera que van desde redes sociales (de COOPERAR y de presidencia), página Web, revistas, documentos, etc. También cuentan con una revista bimensual, “La Gaceta de Cooperar”, la cual difunde temas relativos a COOPERAR y al movimiento cooperativo en general. En lo interno institucional, la comunicación se realiza formalmente a través de circulares, las cuales se envían a todos los consejeros.

En cuanto a lo operativo- administrativo, la comunicación se realiza de modo menos estructurado, a través de reuniones de equipo, conformadas por los empleados de COOPERAR y quienes colaboran trabajando desde otras cooperativas, y articuladas por la Gerencia.

Vínculos organizacionales

La confederación mantiene vínculos institucionales con múltiples organizaciones de nuestro país y del exterior, dado que posee una importante proyección internacional, principalmente en el ámbito de la ACI y ACI Américas, resaltando la participación del presidente y la presidenta del Comité de Juventudes de la confederación en el Consejo de Administración de la ACI.

Además, participa en la Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR, cuyo propósito de crear instrumentos para la integración de los movimientos cooperativos en la región, impulsando la conformación de cooperativas que desarrollen actividades en más de uno de los países miembros del tratado de integración regional.

Siendo una de sus funciones primordiales, la confederación mantiene vínculos con diversos organismos del Estado con el objetivo de acercar necesidades de sus asociadas y propuestas en beneficio del sector, destacándose su rol en el INAES, donde participa en el Directorio.

Mantiene un convenio con la Red Nacional de Parlamentarios Cooperativistas, que es parte del Consejo Federal de la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual, además de integrar la Mesa Nacional de la Economía Solidaria.

En la provincia de Buenos Aires integra el Consejo Asesor Cooperativo, ejerciendo la vicepresidencia en este momento, que colabora con el órgano local provincial de cooperativas en el desarrollo de líneas de trabajo en distintos aspectos del sector.

Así mismo, para la realización de sus actividades se vincula con diversas organizaciones como universidades, cooperativas, asociaciones civiles, con quienes realiza numerosos proyectos en conjunto, en muchos casos a través de las Comisiones o los Comités. La confederación está asociada a Intercoop, cooperativa de consumo, cuyo objetivo es promover el estudio y difusión de la doctrina cooperativa por medio de publicaciones impresas, digitales o audio-visuales.

COOPERAR ha organizado, en conjunto con CONINAGRO, los últimos Congresos Argentinos de la Cooperación-CAC-, en los que se debate sobre la situación del sector, se presentan propuestas y se solicitan políticas públicas de fomento y apoyo. Hasta el momento, se han realizado siete encuentros, desde 1919 hasta el 2012, este último convocado bajo el lema “Las empresas cooperativas argentinas ayudan a construir un país mejor”, en concordancia con el llamado de la ACI, a sumarse a las actividades por el “Año Internacional de las Cooperativas” proclamado por la ONU.

En el material de difusión de la Confederación, se resalta que uno de sus pilares es la integración, proponiendo en este sentido trabajar institucionalmente para representar a todos los tipos de cooperativas, promoviendo la creación y cohesión de federaciones; consolidar la Mesa Federal de la Economía Solidaria para reforzar la integración inter-institucional; y promocionar grupos empresarios, polos productivos y redes, para reforzar las alianzas económicas.

Toma de Decisiones

Planificación

La confederación realiza una planificación anual que es aprobada por la Asamblea donde se definen los aspectos que se van a trabajar durante el periodo.

Como se señaló anteriormente, a lo largo de los años, se realizaron planificaciones con distintos estilos, con lo que se fue aprendiendo la mejor metodología para la confederación, de donde finalmente se optó por determinar ejes de trabajo e ir siguiendo las actividades realizadas durante el año en las reuniones de Consejo de Administración.

El Plan de Acción se trabaja en la Mesa Ejecutiva, en las reuniones de Consejo, en las Comisiones y Comités -en los temas referidos a sus áreas específicas de acción-, además, la actividad internacional es muy importante por su participación en la ACI, por lo que también se suman los lineamientos compartidos en este espacio.

El Plan de Acción cuenta con veintiún puntos, en los cuales se plantea la necesidad de fortalecer los vínculos con sus asociadas, desarrollando en conjunto actividades de diagnóstico de las entidades, su sistematización, la capacitación y la asistencia técnica. Para ello se propone compartir recursos con las federaciones y efectuar convenios con universidades, institutos y organismos académicos y de investigación.

Otro punto importante es dinamizar la comunicación para compartir información, actividades logros y necesidades, poniendo especial atención en su página Web.

También se proponen promover la interrelación empresarial y la intercooperación entre las federaciones asociadas viabilizando el intercambio de servicios y/o negocios con beneficio mutuo, y hacia afuera, realizar acuerdos con el Estado para procurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por COOPERAR y sus federaciones asociadas.

Un concepto expresado por la confederación se puede decir que subyace en esta planificación, que sostiene que las cooperativas representan otra forma de organización económica, donde las personas subordinan al capital, y no son ya las ambulancias que atienden a los heridos del capitalismo, sino una opción de vida para los pueblos.

Toma de decisiones

En la organización se da, por un lado, un nivel importante de debate político, y por otro el trabajo sobre cuestiones de nivel más técnico y particular.

El órgano máximo de decisión, como en cualquier organización de este tipo es la Asamblea, que es el lugar donde se aprueba lo actuado por el Consejo de Administración y se marcan los lineamientos y las grandes decisiones. De todas maneras, al tener un Consejo de Administración en el que todas las entidades están representadas, no se dan diferencias demasiado tajantes en las discusiones que se dan en esta instancia.

Por otro lado, es la Mesa Ejecutiva, quien se hace cargo de las decisiones operativas, del día a día de la organización, para lo cual tienen previsto reuniones quincenales. Esta Mesa Ejecutiva toma las decisiones estratégicas que luego serán aprobadas en el Consejo, el cual es esencialmente un ámbito de debate y validación.

Otro nivel de decisiones está representado por las Comisiones, que atienden distintos ejes de acuerdo al rubro en el que se desempeñen. Quienes conforman las comisiones, cumpliendo un rol técnico en las mismas son además militantes de las distintas federaciones por lo cuál sus decisiones están también compenetradas con las políticas generales de la confederación.

Algo similar ocurre a nivel de las decisiones operativas donde los empleados, incluido el Gerente, están fuertemente comprometidos con la organización y el movimiento cooperativo en general, lo que genera un armónico desarrollo de la gestión.

Por último podemos señalar otro nivel de decisiones, en lo referente a la proyección internacional de la entidad, que sin desconocer los lineamientos políticos de toda la organización, se reúne con otras organizaciones con representación en la ACI para trazar políticas, acciones y decisiones estratégicas en conjunto.

A pesar de ser una organización de gran tamaño, representativa de numerosos sectores a nivel nacional, observamos que en la toma de decisiones no adopta una forma verticalista, sino una forma horizontal que remite a una confederación fuertemente apoyada en sus federaciones de base, con un Consejo de Administración en el que todas tienen representación.

Ejecución de las decisiones, delegación y mecanismos de consulta

Cada comisión o comité, que son quienes llevan adelante las acciones respectivas a cada temática específica, presenta las propuestas de trabajo y el Consejo aprueba y acompaña.

Esta delegación hacia las comisiones es natural ya que, si bien cualquier federación puede nombrar un representante para cualquier comisión, generalmente lo que ocurre es que se agrupan, lógicamente según las temáticas que maneja cada entidad de base.

Asimismo, cuando la confederación necesita para alguna acción un especialista, el primer recurso que se consulta son las federaciones mismas, sus representantes, sus profesionales.

Al ser generalmente los mismos dirigentes de las federaciones quienes ocupan luego las comisiones, se puede decir que cumplen una doble función: el trabajo específico de comisiones sobre algún tema y lo representativo institucional.

Control de gestión y mejora

En cuanto al tema de control de la gestión, se han probado varias metodologías en el intento de hacerlo de la manera que resulte más coherente y práctica. Al abarcar temáticas tan variadas, al tener representantes de tantos sectores diferentes no daba el mejor resultado la revisión de informes de avance de las Comisiones en cada reunión de Consejo de Administración, ya que no todos los presentes manejan todos los temas. Así que el ámbito donde se avanza en el control y mejora son las mismas Comisiones y/o Comités y se informa en el Consejo, que rara vez cambia una decisión de los mismos.

La particularidad en la conformación de las Comisiones, con los mismos dirigentes, plantea un escenario en que se efectúa permanentemente un intercambio en las acciones y decisiones. En este caso se puede hablar en mayor medida de discusión, debate de opiniones que de control de la gestión propiamente dicho.

2. Modelo de organización visualizado

A partir del análisis de los aspectos detallados en el punto anterior, se visualizan las características del modelo de gestión de la confederación:

I. División del Trabajo

i. Autoridad Formal e Informal en la organización.

Estamos frente a una entidad muy particular en cuanto a su organización, sobre todo tomando en cuenta su tamaño, cantidad de asociadas a las que representa y dispersión tanto de rubros como geográficas de las mismas. Si bien esto da como resultado el desarrollo de un organigrama con varios pasos en relación a la delegación de la autoridad, en general, por la manera de conformación de cada uno de esos espacios es bastante difícil distinguir claramente lo que quedaría bajo las márgenes de una autoridad formal y lo que correspondería a unas relaciones de autoridad informal.

El Consejo de Administración formado por representantes de todas las federaciones y entidades que conforman COOPERAR, hace que las decisiones de la Asamblea sigan siendo fielmente representadas en esta instancia, y las comisiones y comités también formados generalmente por dirigentes de las entidades hace que haya una armonía general en los lineamientos decisorios de todas las instancias.

Asimismo el alineamiento ideológico que ya se señaló desde la gerencia y los empleados de la organización contribuye también a este borramiento, difuminación de las fronteras entre lo formal e informal respecto de la autoridad, que se visualiza principalmente basada en el conocimiento y experiencia de dirigentes con amplia trayectoria en el sector.

ii. Toma de decisiones.

La toma de decisiones estratégicas, está centrada en las reuniones de Consejo de Administración, y a través de las Comisiones, en las que se toman las decisiones que articulan las iniciativas entre las asociadas en el ámbito de su incumbencia. A su vez, adquiere un papel fundamental, en la toma de decisiones, el rol de COOPERAR en el ámbito internacional y su vínculo con la ACI, en tanto organismo mundial representante de cooperativas. Es decir, que las cuestiones trabajadas en el ámbito global actúan como marco para decidir al interior de la confederación.

Por su parte, en lo operativo, las decisiones son adoptadas por la Mesa Ejecutiva y también avaladas por el Consejo. Estas decisiones se transmiten “hacia abajo” mediante la Gerencia, siendo esta función la que actúa como nexo entre las cuestiones estratégicas y la parte operativa. Es así, que el funcionamiento de la confederación se lleva a cabo de manera integrada y horizontal.

El Consejo de Administración es quien siempre brinda el aval de las decisiones tanto de las Comisiones como de la Mesa Ejecutiva. Esto también denota el carácter no verticalista de la organización, dado que el Consejo, en mayor medida, supervisa las decisiones adoptadas por otros órganos.

Vemos, a partir de este análisis, que la supervisión en la toma de decisiones está dada desde el seguimiento y coordinación de actividades. Por otro lado, la ejecución, queda descentralizada en las Comisiones y en la estructura operativa.

iii. Grupos de Trabajo.

En lo estratégico la organización esta conformada por un conjunto de pares que, más allá de la trayectoria que tenga cada uno, debaten y toman las dediciones en un ámbito de consenso representado en el Consejo de Administración.

Además, cuenta con un equipo que posee un rol ejecutivo a la hora de llevar adelante las actividades diarias de la entidad, y se apoya en las Comisiones y Comités, para el análisis y tratamiento de temas específicos.

A nivel operativo, al contar con un grupo de profesionales que conocen y comparten los valores e idiosincrasia de la entidad, se logró conformar un equipo flexible y con relativa autonomía para realizar sus actividades de forma de apoyar a los consejeros en lo que necesiten. Además, se debe considerar que la mayoría de las tareas son realizadas por personas, grupos u organizaciones externas a la estructura de la confederación.

Todo esto configura una organización caracterizada por la flexibilidad y horizontalidad en el debate y la discusión de los temas en que se trabaja, donde la transmisión de la información se realiza en función de la tarea a realizar, con un vínculo directo entre el Consejo o la Mesa Ejecutiva y quienes operativizan las actividades.

II. Coordinación

iv. Comunicación.

Destacamos a la comunicación como aspecto de suma importancia al interior de COOPERAR. Tratándose de un organismo aglutinador de múltiples federaciones, entendemos que la parte comunicacional se encuentra fortalecida, principalmente, siendo la confederación un espacio de consenso entre sus diversas asociadas. A su vez, teniendo representación en el ámbito internacional, la comunicación es fundamental en los espacios de debate políticos e institucionales externos dado que luego servirá para la toma de decisiones estratégicas y operativas, tal lo analizado más arriba.

Producto de estos espacios de consenso entre federaciones, surgen los aspectos formales de la comunicación de COOPERAR, en donde lo explicitado de manera escrita funciona como referencia para el movimiento cooperativo. Estos aspectos formales, no dejan, sin embargo, de estar vinculados con los informales, los cuales contribuyen diariamente en los debates, acuerdos y definiciones adoptadas al interior de la organización.

Analizamos entonces, a COOPERAR, como un organismo fundado sobre la preponderancia de lo comunicacional, en lo interior y exterior, lo cual responde a su carácter de confederación en tanto espacio de representación de variadas federaciones de la Argentina en el ámbito nacional e internacional.

v. Mecanismos de control.

Los mecanismos que se observan son principalmente la adaptación mutua y la normalización de las habilidades, y también en menor medida la normalización de los resultados.

La adaptación mutua puede visualizarse principalmente en la actividad entre asociados (Asambleas), dirigentes (Consejo de Administración) y quienes llevan adelante las tareas ejecutivas de la confederación (Mesa Ejecutiva), ya que al nuclear personas de reconocida trayectoria en el sector utilizan la comunicación informal como principal medio para la toma de decisiones y el control.

La normalización de habilidades y resultados, se utiliza a nivel de comisiones u operativo, ya que las personas asumen responsabilidades y las llevan adelante a partir de los conocimientos específicos que poseen y los resultados formales que deben producir, principalmente informes y actividades de difusión (si bien no se realiza una planificación por objetivos cuantificados). Además, también en las actividades operativas se verifica el uso de la adaptación mutua, no sólo entre los trabajadores sino también en su vínculo con los dirigentes, de forma de cumplir con sus objetivos.

CASO IV: MOVIMIENTO SIN TIERRAS DE BRASIL

1. Caracterización

CASO IV: Movimiento Sin Tierras de Brasil	
Tipo de personería jurídica	No tiene personería jurídica, es un movimiento social
Fundación	1984
Cantidad de miembros	350 mil familias, 1,9 mil asociaciones, 100 cooperativas y 96 agroindustrias.
Representante	Miembros de la Coordinación Nacional
Lugar	República Federativa de Brasil
Actividad Principal	Movimiento de masas que lucha por la tierra, la reforma agraria y el cambio social.

Aspectos Institucionales

El nacimiento del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra, MST, del Brasil se ubica en el año 1984 durante el Primer Congreso realizado en Cascavel, donde se reunieron líderes de diversos movimientos rurales de desplazados. Sin embargo, su gestación tiene una larga historia, que se remonta a la época de la Colonia, a las luchas de indios y negros, que unieron la lucha de la libertad con la lucha por la tierra propia.

Brasil es uno de los países con más desigual distribución de la tierra, su historia agraria y la formación del MST puede entenderse pensando en dos procesos: la lucha por la apropiación del territorio y de la fuerza de trabajo que se necesitaba para explotar las tierras.

Luego, las reivindicaciones concretas por un reparto equitativo de la tierra surgen tras el golpe militar del año 1964 contra el presidente Goulart, antes de que pusiera en marcha la primera reforma agraria en respuesta a las movilizaciones y luchas que por años se dieron en el territorio.

La llegada de los militares al poder con el apoyo de los ruralistas terratenientes pusieron en suspenso esta reforma, dando un giro a las políticas agrarias, con el proyecto de modernizar el sector primario a través de la exportación de productos agrícolas, políticas que favorecieron por un lado a los grandes propietarios y generaron por otro abruptos desplazamientos para los pequeños agricultores y los sin tierra.

En este período fue crucial para el desarrollo del movimiento, de la continuación del activismo rural, el papel que jugó la Iglesia, más precisamente la Comisión Pastoral por la tierra, antecedente que marca aún hoy la organización del MST. La iglesia cumplió una labor educacional muy importante en la toma de conciencia de los campesinos, su base ideológica, mezcla de marxismo y catolicismo, y apoyada en la Teología de la Liberación, fue fundamental a la hora de organizar el movimiento, además de ayudar a darle prestigio fuera de Brasil.

En 1979 se comenzó con la ocupación de territorios improductivos para el asentamiento de las familias. Luego de lograr la primera expropiación, se empezó a replicar durante los 80' y fue evolucionando como una manera de negociar con el gobierno el asentamiento de familias en territorios baldíos (aunque no fuera precisamente aquel donde habían acampado).

La reunión de Cascavel en 1984 coincidió con el último año de la dictadura militar, en ese Primer Congreso además de afianzarse el nombre del movimiento, se fijaron una serie de puntos ideológicos en los que podían coincidir los diferentes movimientos que formaron el MST. Se adoptó en ese momento la consigna "sin reforma agraria no hay democracia". Así el MST tuvo un importante papel en la transición democrática del país, convirtiéndose en un apoyo para el Partido de los Trabajadores.

Por otro lado, internamente el movimiento sufrió un fuerte sismo a partir de la ruptura con la Iglesia, que produjo una conmoción interna tanto a nivel organizativo como ideológico, teniendo en cuenta el importante papel que esta había jugado en el origen del movimiento.

Durante el gobierno de Cardoso, se dieron probablemente el mayor número de asentamientos, sin embargo paralelamente cayeron las ayudas a los campesinos y fueron en aumento las estrategias para intentar criminalizar el MST y sus estrategias de ocupación. Actitud que fue en aumento luego de su reelección en 1998 teniendo como aliada a la prensa brasileña y, a nivel internacional, con el apoyo del Banco Mundial en el reparto de la tierra con el mercado como asignador de recursos.

Según lo plantado por Orea(2016), en el 2003, con el triunfo del Partido de los Trabajadores, representado por Lula Da Silva se creyó que empezaba una nueva era en relación a la Reforma Agraria, y al consecuente reparto de la tierra. Sin embargo, los compromisos con la industria agrícola y el sector energético no permitieron cumplir con muchas de esas promesas, sintiéndose como un abandono de los ideales socialistas. No obstante, se frenaron en este período los intentos de criminalización del movimiento, favoreciéndose la obtención de apoyo que la administración anterior junto con la oposición mediática les había restringido. La situación no ha cambiado mucho con el gobierno de Dilma Rouseff, donde los asentamientos y asignaciones de territorios se han visto estancados, pero con el agravante de que el movimiento enfrenta un nuevo desafío: el desarrollo de los asentamientos hacia un modelo competitivo.

El MST se encuentra hoy con el problema de poder avanzar de una fase de subsistencia a una de producción y entrada en el mercado. Pensar hoy día en una reforma agraria justa, ya no queda supeditado solo al reparto de las tierras cultivables, cada vez mas se requiere modernizar la agricultura, democratizar también para esto el acceso al capital, el proceso agro-industrial, el know how y la tecnología, que permitan la entrada al sector en un

mercado global con una competencia feroz contra los grandes conglomerados empresariales.

Misión, Visión, Objetivos

En 1984 se delimitan los primeros objetivos y alcances del movimiento, que se opone a la esencia capitalista de la expropiación de los medios producción, en este caso, la tierra.

Es así que la misión del movimiento, está asociada con la tarea de ocupar tierras y luchar por ellas, para hacer frente al proceso de exclusión y explotación del campesinado que la concentración de territorios en Brasil ha fomentado históricamente. Este precepto incluye también el liberar a la tierra de un sistema social consumista que la devasta.

Asociado a esto encuadramos la visión del movimiento, que establece que otra humanidad es posible. Propone la transformación social a partir de la lucha por la tierra.

Los objetivos que propone el MST son:

Lucha por la tierra: Como lucha concreta para movilizar a las masas. Este es el primer paso y el primer objetivo a alcanzar.

Lucha por la reforma agraria: Es la distribución masiva de las tierras a los campesinos, la democratización de la propiedad de la tierra en la sociedad y garantizar su acceso, su distribución a todos los que quieren producir y disfrutar de ella.

La lucha por el cambio social: La cual implica cambios en la estructura de la sociedad brasileña y de un proyecto nacional de desarrollo con justicia social. Es la lucha por una sociedad más justa y fraterna, para resolver los graves problemas estructurales del país, como la desigualdad social y de los ingresos, la discriminación de la etnia y el género, la concentración de la comunicación y la explotación de la clase trabajadora urbana.

A su vez, el MST cuenta con una serie de principios organizativos que incluyen:

Dirección colectiva: La dirección es colegiada en todas las instancias y los miembros de los equipos colectivos tienen “iguales derechos y poder”. Todo es decidido por mayoría.

División de tareas: Las tareas y funciones se reparten entre todos los miembros de las distintas instancias organizativas de tal forma que cada uno desempeñe un determinado papel y se sienta protagonista.

Disciplina: Se considera a la disciplina interna como el respeto a las decisiones colectivas. Se manifiesta en las grandes decisiones y en las pequeñas cuestiones.

Estudio: El estudio de los miembros en todo lo que tiene que ver con sus actividades es impulsado por el movimiento.

Formación de cuadros: La organización es la encargada de formar a los cuadros que requiere. Los cuadros deben tener conocimiento científico, ser capaces de interpretar la realidad donde viven y actuar para transformarla.

Vinculación con la base: Se fomenta el vínculo del dirigente con la base.

Planificación: La eficiencia y planificación son esenciales para el movimiento.

Crítica y autocrítica: Se considera importante que tanto sus miembros en forma individual, como el movimiento y sus distintas estructuras, sean capaces de hacer una evaluación crítica y autocrítica de su desempeño, procurando corregir los errores para mejorar las actuaciones futuras que desarrolle.

Profesionalismo: Todos quienes asumen una tarea al interior del movimiento deben llevarla a cabo con seriedad y profesionalismo, transformándose en especialistas de dicha actividad.

Estructura

El MST se constituye como un movimiento autónomo e independiente, que se rige por sus propias normas, definidas internamente y no se somete a ninguna autoridad externa en cuanto a su funcionamiento.

Su estructura organizativa no es rígida e inamovible, sino que se ha ido adaptando, modificando y transformando según las necesidades, la coyuntura y su desarrollo interno, logrando una forma de funcionamiento orgánico horizontal que busca crear nuevos valores humanos, como la solidaridad, el respeto mutuo, el ejercicio de comandar y ser comandado.

Los espacios fundamentales dentro del movimiento son los campamentos y los asentamientos. El campamento es el periodo en que las familias están acampadas, luchando por conquistar la tierra (...) las familias eligen un latifundio, lo ocupan, y reivindican que el gobierno desapropie la tierra y la transforme en asentamiento. El campamento es un periodo de alta vulnerabilidad de las familias, tanto pueden sufrir ataques de la policía como de sicarios y grupos paramilitares; además de las condiciones de vida totalmente precarias (Janaina Stronzake y Beatriz Casado, 2011).

El asentamiento es el espacio conquistado, es la tierra cedida en usufructo a las familias Sin Tierra, donde pueden producir sobre su tierra, se organiza en cooperativas y asociaciones, se construye una escuela permanente. Sin embargo, las personas no pierden su identidad de Sin Tierra, y siguen en la lucha por la reforma agraria y transformación social (Janaina Stronzake y Beatriz Casado, 2011).

La democracia puede ser representada por tres aspectos del MST: los núcleos de base (NB), los sectores de actividades, y la financiación del movimiento.

Núcleos de Base: se organiza un NB cada aproximadamente 10 familias acampadas o asentadas, que tendrá una coordinadora y un coordinador. Cada 50 NB se forma una Brigada o Regional donde se reúnen las coordinadoras y los coordinadores de cada NB junto con los y las coordinadoras de los sectores de actividades, y que a su vez designan un coordinador y una coordinadora de la Regional.

Las Brigadas o Regionales, con sus coordinadoras/es, se reúnen en cada Estado de Brasil, donde se constituye la Coordinación Estatal. En esa coordinación también están presentes las coordinadoras/es de los sectores de actividades. De cada Estado son indicados una mujer y un hombre para hacerse presente en la Dirección Nacional, donde también estarán

presentes los representantes de los sectores de actividades (Janaina Stronzake y Beatriz Casado, 2011).

Por su parte, en los cursos o escuelas también se reproduce este sistema, donde cada ocho o diez personas se forma un NB con sus coordinadores que formarán parte de la coordinación de la escuela. Es una forma de ejercitar la democracia y propiciar el aprendizaje colectivo.

La máxima instancia de decisiones es el Congreso Nacional que se realiza cada cinco años para definir las líneas políticas del movimiento.

Los Sectores de Actividades: Las decisiones tomadas en los Núcleos de Base y en las coordinaciones van a ser puestas en práctica a través de los sectores de actividades. Ellos son organizados de acuerdo con las necesidades concretas, universales y de largo plazo del movimiento.

A partir de las necesidades concretas fueron organizados los sectores de género, comunicación, formación, cultura, producción medio ambiente y cooperación, educación, salud, juventud, derechos humanos, y frente de masas. Sin embargo, cada Estado puede organizar otros sectores de acuerdo a su situación particular, ya que los sectores no son estancos, intercambian, crean y trabajan juntos, se mezclan, y no pierden de vista la unidad política y de acción del MST (Janaina Stronzake y Beatriz Casado, 2011).

El Frente de masas tiene la tarea de hacer contacto con sin tierras que todavía no conocen el MST, y familias que están en situación precaria o de miseria. Hacen un trabajo de formación básica y concientización. No es un sector o actividad más del MST, es su corazón, reúne a los cuadros que se dedican al trabajo en la base; son aquellos que van expandiendo el movimiento.

Dada la gran necesidad de activistas que tiene este frente, suele ocurrir que cuando en un campamento hay un grupo de acampados con un potencial militante y un mínimo de nivel cultural, se promueven cursos de formación para este grupo en el mismo campamento.

La Financiación: El poder material es una dimensión fundamental, que se relaciona estrechamente con el poder político. Siendo formado por campesinas y campesinos sin tierras, el MST es un movimiento sin recursos económicos (Janaina Stronzake y Beatriz Casado, 2011).

Sin embargo, ha logrado hacer múltiples actividades y movilizar a miles de personas en marchas y eventos de distinto tipo en reclamo de la reforma agraria, a través de la organización y la solidaridad.

Sus principales fuentes de recursos son la producción de los asentamientos, que comercializan en los mercados locales, a partir de lo cual aportan sus recursos y, cuando es necesario, organizan fiestas, ferias, y buscan el apoyo de otros actores sociales como sindicatos u otros movimientos; los planes y programas Estatales a los cuales los campesinos acceden por ser políticas públicas para los ciudadanos brasileños; el apoyo de ONGs comprometidas con las cuestiones sociales que contribuyen en la educación, búsqueda de recursos económicos y otros aspectos; y fundamentalmente la solidaridad del pueblo brasileño, como así también la solidaridad internacional. En este último sentido, también el movimiento realiza donaciones, y otras actividades solidarias para personas o sectores que lo necesitan.

En el siguiente cuadro se caracterizan las estructuras de decisión que compone el MST, destacándose su carácter deliberativo, en las cuales se construyen los consensos para tomar decisiones políticas.

Instancias Nacionales	
CONGRESO NACIONAL	<p>Es la instancia máxima del MST. Reúne cada cinco años a delegados de todos los Estados donde el Movimiento está organizado.</p> <p>Los delegados son elegidos en encuentros estatales de acuerdo con un número determinado a nivel nacional tomando en cuenta la cantidad de familias asentadas y acampadas. Se busca reunir el máximo posible de delegados.</p> <p>Tiene como finalidad aprobar las líneas generales de acción que han sido discutidas previamente por distintas instancias y buscar la confraternización y la unidad de los miembros del MST en torno a objetivos comunes.</p>
ENCUENTROS NACIONALES	<p>Se realizan cada dos años. Participan representantes por cada Estado (los que conforman la Coordinación Nacional), la Comisión Nacional de Asentados, los equipos, sectores y comisiones nacionales, y un representante por Estado de las secretarías.</p> <p>En estos encuentros se fijan las plataformas de lucha inmediata, de acuerdo con la coyuntura y necesidades del movimiento. Las propuestas y sugerencias que son presentadas aquí son levantadas en los encuentros estatales previos.</p> <p>Las definiciones tomadas por esta instancia que se refieren a cuestiones de política nacional deben ser respetadas por todas las instancias del movimiento.</p>
COORDINACION NACIONAL	<p>Es la más alta instancia ejecutiva del movimiento. Es responsable del cumplimiento de las resoluciones tomadas en los congresos y encuentros nacionales. Debe adoptar todas las decisiones políticas de carácter nacional que afectan al movimiento. Debe velar por que se apliquen sus principios, asumir públicamente la representación de éste y responsabilizarse de las finanzas. Por último, debe dar seguimiento a la articulación del movimiento en nuevos Estados.</p> <p>No decide todo lo que debe ser hecho en cada Estado. Cada municipio y cada Estado tiene autonomía para tomar sus propias decisiones. Estas entidades se rigen por una línea política general, pero el modo de aplicación es descentralizado.</p> <p>Esta instancia está compuesta por dos miembros por Estado, electos en los encuentros estatales; un representante electo por cada Central de Cooperativas Estadales; dos miembros electos por sectores nacionales y 21 miembros de la Dirección Nacional, que son electos en el Encuentro Nacional.</p> <p>La Coordinación Nacional debe reunirse cada tres meses y, excepcionalmente, cuando sea necesario.</p> <p>Sus decisiones se toman en votación abierta y son aprobadas por mayoría simple.</p>

<p>DIRECCION NACIONAL</p>	<p>Es la instancia que elabora y discute la línea política del movimiento y garantiza que éste no se desvíe de los objetivos señalados.</p> <p>Debe planificar las estrategias y tácticas a seguir para someterlas a la aprobación de la Coordinación Nacional, realizar estudios acerca de las necesidades políticas y prácticas del movimiento, y proponer soluciones.</p> <p>Ser responsable por la dirección del movimiento no significa mandar en él, sino tener una visión de lo que está aconteciendo en el país y hacer llegar a las bases las discusiones, manteniéndolo así, siempre en consonancia con sus objetivos generales y encaminando las luchas que sean necesarias para alcanzarlos.</p> <p>Está compuesta por una cantidad variable de miembros, que son electos en forma directa y secreta por los encuentros nacionales, donde cada delegado tiene derecho a votar por los nombres que se presentan en forma individual y no por planilla. Son elegidos los compañeros que obtengan más del 51% de los votos. Si alguno no obtiene ese porcentaje no es electo. Por lo general, en cada Estado, las diferentes instancias presentan los nombres de los compañeros que consideran más capacitados, más preparados.</p> <p>Los dirigentes electos son distribuidos después por Estado y por sector de actividad, pero su candidatura no obedece a criterios de género ni geográficos.</p> <p>No existe una regla que establezca una cuota para las mujeres. El peso o presencia que tengan en la dirección depende exclusivamente de su desempeño en el curso de la lucha. Pero existe la preocupación permanente de promover la participación de las mujeres en todas las instancias, sectores y actividades del MST.</p> <p>El MST se ha propuesto ir capacitando a militantes trabajadores del movimiento para que éstos vayan incorporándose a los distintos niveles de dirección.</p> <p>La Dirección Nacional se reúne cada dos meses y debe preparar las reuniones de la Coordinadora Nacional.</p>
<p>Instancias Locales</p>	
<p>ENCUENTROS ESTADUALES</p>	<p>Los Encuentros Estadales se realizan cada año para evaluar las líneas políticas, actividades y acciones del MST. También se programan actividades y se elige a los miembros de las coordinaciones estadual y nacional.</p>
<p>COORDINACIONES ESTADUALES</p>	<p>Las Coordinaciones Estadales están compuestas por miembros que se eligen en los Encuentros Estadales. Son responsables de la ejecución de las líneas políticas del MST, de los sectores de actividades y de las acciones programadas en los Encuentros Estadales.</p> <p>Está compuesta por los miembros de la Dirección Estadual, de la Central de Cooperativas y de los Sectores Estadales.</p>

DIRECCIONES ESTADUALES	Las Direcciones Estadales están integradas por un número variable de miembros designados por las Coordinaciones de ese mismo nivel. Estos se hacen cargo del acompañamiento y la representación de las regiones del MST en los Estados, y de la organicidad y desarrollo de los sectores de actividades.
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: en base al documento de Piñeiro (2004).

Las Secretarías, tanto la nacional como las estadales son las instancias operativas del movimiento y están conformadas por cuadros no electos capacitados para dichas funciones.

Organización del MST



Membresía

Al hablar del tipo de membresía que rige en el MST, es importante ubicar a la organización bajo el concepto de movimiento. Esto refiere a que la membresía tiene que ver con una identidad que asume cada uno de sus miembros y que es reforzada por la organización a través de sus prácticas como por ejemplo, la educación. Actualmente, según lo que consta en la página Web de la entidad, el MST queda conformado por 100 cooperativas, 96 agroindustrias, 1,9 mil asociaciones y 350 mil familias asentadas.

Un rasgo a destacar es que toda la familia forma parte del MST, tanto en la lucha como en la toma de decisiones, en igualdad de condiciones. Además, es un movimiento pluralista en el que participan todos los trabajadores rurales sin tierras de cualquier raza, partido o religión. El único requisito es respetar los principios y normas del movimiento. Por otro lado, quedan en él incluidas todas las personas que estén dispuestas a luchar por la reforma agraria; no es, por lo tanto, un movimiento exclusivamente de campesinos sin tierra. En el MST es fundamental, también, el rol de los que podrían llamarse intelectuales orgánicos, siendo quienes pregonan la lucha contra el corporativismo a través de sus

conocimientos, logrando así una visión más amplia de los objetivos que se persiguen a mediano y largo plazo.

Si bien en la identidad de los asentados y de quienes se sienten identificados con el MST, existe un fuerte sentido de pertenencia, la pertenencia al movimiento se gana; los militantes deben probar su adhesión y su sujeción a ciertas reglas y principios. Es decir, que en el MST en tanto organización, participan sólo aquellos que están dispuestos a cumplir las reglas. Quienes no se sujeten a ellas, pueden ser expulsados.

En el caso de quienes han sido elegidos para ser militantes, a partir de su adhesión a los principios de la organización, deben pasar por distintas instancias de capacitación en las propias ocupaciones, en los asentamientos, en escuelas de formación política que opera el MST, y en distintas reuniones y cursos que se ofrecen en los ámbitos de acción del movimiento.

Comunicación

La comunicación es central para el movimiento. Esto queda evidenciado a través de distintos aspectos de la organización. En primer lugar, la militancia llevada a cabo por jóvenes que pertenecen a los asentamientos y que marchan a otros asentamientos o campamentos, organizando, enseñando y llevando información de las acciones del movimiento en otros Estados o regiones y de los Congresos de la organización. También, transmiten la interpretación que la Dirección del movimiento hace de la situación política y económica. Todo esto, bajo una intensa política de rotación de cuadros que asegura la homogenización de los mensajes que se transmiten. Más allá de las cuestiones formales que los militantes difunden, también se ocupan de llevar temas como las prácticas agrícolas que se realizan en otros asentamientos, nuevos cultivos, precios de los productos que se comercializan, etc. (Piñeiro, 2004)

Otra de las formas de comunicación que circula en el Movimiento, es la escrita a través del *Jornal dos Sem Terra* y de cartillas y documentos preparados con el fin de dar a conocer la actividad del mismo. En esta misma línea, el MST dispuso la creación del sector Comunicación, el cual tiene la función de construir sus propios medios de comunicación, tanto de carácter interno como externo, así como para relacionar a la organización con otros medios de comunicación que no pertenecen al MST.

Puede verse a la educación como otro aspecto comunicacional importante para el MST. A través de los programas de educación formal brindados por escuelas que opera el movimiento, forma a los niños y jóvenes de las familias que participan en la organización, así como a la militancia, tal lo mencionado anteriormente. A partir de la educación brindada, la realidad de los acampados o asentados es constantemente analizada y debatida.

Teniendo en cuenta la participación de los miembros del movimiento, rotativa en los cargos, se mantienen permanentemente en contacto entre sí a través de redes informales que se construyen a partir del vínculo entre los delegados de los distintos asentamientos y campamentos en reuniones y Asambleas locales, regionales, estatales o nacionales. Es decir que existe un permanente intercambio de información facilitado por las numerosas instancias de organización.

Otra de las formas de difusión de ideas, que contribuye a reforzar la identidad de sus miembros, es la “mística”. Entendida como “una práctica que el movimiento desarrolla. De cierta forma, es su alimento ideológico, de esperanza, de solidaridad. (...) Tuvimos a la mística como un factor de unidad, de vivenciar los ideales. La mística hace que las personas se sientan bien” (Piñeiro, 2004)

Por último, el apoyo de partidos políticos, sindicatos, organizaciones formales y la Iglesia contribuye a la difusión de los principios y actividades del MST también en el ámbito internacional.

Vínculos organizacionales

Tomando el análisis de Diego Piñeiro (2004), “para definir el campo de alianzas del MST, se ha considerado como tales a aquellas organizaciones que comparten una posición semejante o parecida de apoyo a la Reforma Agraria, conformando así un espacio de organizaciones y/o instituciones proclives a la realización de una Reforma Agraria”.

Desde su nacimiento, el movimiento se encuentra muy vinculado a la Iglesia Católica, ya que sacerdotes y monjas (principalmente los seguidores de la Teología de la Liberación) fueron quienes crearon e impulsaron las Comunidades Eclesiales de Base y apoyaron la organización local de los campesinos. “Aún en el MST actual convive la fe religiosa con los objetivos políticos de la organización campesina, más que en términos contradictorios, en términos sinérgicos” (Piñeiro, 2004).

En la actualidad, si bien trabaja con sectores progresistas de muchas iglesias, y especialmente de la Iglesia Católica, como la Comisión Pastoral de la Tierra, no está sometido a la jurisdicción de ninguna Iglesia⁵.

En relación a su vínculo con el movimiento sindical, tiene buenas relaciones, pero no depende de ninguna dirección sindical.

Y, por último, aunque sus miembros adhieran militante o electoralmente, en forma mayoritaria, al Partido de los Trabajadores-PT, eso no significa que este partido político tenga ingerencia alguna en su vida interna.

Su relación con el PT merece un análisis más detallado, que realizaremos siguiendo el trabajo de Rocca Rivarola (2007).

El vínculo del MST con el Partido dos Trabalhadores se encuentra en la misma fundación del movimiento, que desde 1989 militó en las campañas electorales del PT y cuyos miembros ocuparon cargos como funcionarios en los gobiernos estatales que fue ganando el PT. “El triunfo de Lula en las elecciones presidenciales de 2002 portaría un alto simbolismo para el MST, ya que se trataba de un ex delegado sindical metalúrgico. De un líder político que los había apoyado y reivindicado durante todos esos años, tanto frente a

⁵ Varios autores destacan la importancia de la influencia de la Comisión Pastoral de la Tierra para la supervivencia del movimiento, no sólo a nivel ideológico, sino por las enseñanzas organizativas que refuerzan la identidad comunitaria y la importancia del papel de la educación como motor para el cambio y el activismo político.

la dictadura como a los sucesivos gobiernos que los reprimían. Era la llegada, en palabras de la dirigencia del MST, de un "amigo dos sem terra", con la consiguiente esperanza de un eventual salto cualitativo en la reforma agraria reclamada durante tanto tiempo (Rocca Rivarola, 2007).

Luego de un impasse durante el primer año de gobierno de Lula, el MST continuó movilizándose para presionar al gobierno para que avance en una reforma agraria que no se concretaba, aunque se mantenía el vínculo y el apoyo al PT y a Lula. "Considerándose a sí mismos por fuera del espacio oficialista, la misma dirigencia ha enfrentado dos imputaciones bien diferentes: desde los sectores más orgánicamente vinculados al gobierno, se esgrime el mote de "radicalizados" para caracterizarlos, mientras que desde organizaciones y partidos opositores al gobierno se los denomina "governistas" (oficialistas, en portugués)" (Rocca Rivarola, 2007).

La determinación del MST de visualizar al agronegocio como enemigo de los sin tierra postulaba problemas no sólo en torno a la legitimidad pública de las demandas de la organización en el resto de la sociedad brasilera. También inauguraba una necesaria confrontación con el propio gobierno que, en la lectura del MST, había incluido a las empresas transnacionales de agronegocios en su propia base aliada de apoyo (Rocca Rivarola, 2007).

Si el PT era el principal interlocutor político del MST antes de su llegada al poder, luego este espacio fue ocupado por la denominada "consulta popular", que incluye a varios dirigentes del MST y otros sectores, y que hasta el momento no ha optado por la vía electoral aunque se propone la elaboración y discusión de un proyecto nacional.

A partir del énfasis constante en la autonomía y en la lucha por las reivindicaciones propias del movimiento como eje central y motor de su accionar, el MST opta, de alguna manera, por una cierta prescindencia respecto de la disputa político-electoral.

Luego, ante la crisis económica que golpeó a Brasil, Dilma en acuerdo con la oposición aplicó un ajuste que fue considerado por varias organizaciones sociales, entre ellas el MST, como un giro a derecha, provocando movilizaciones como forma de impedir un retroceso de los avances sociales que el propio gobierno del PT consiguió implementar en el país.

Sin embargo, ante el pedido de impeachment de la presidenta en abril de 2016, el MST participó en la organización de diversas movilizaciones contra lo que consideró un golpe de Estado, ya que Dilma no estaba juzgada por nada concreto y se lo visualiza como un proceso político que quiere la derecha para derrotar al PT. Según lo expresado por un miembro de la Coordinación Nacional del MST, "estamos organizados en el Frente Brasil Popular, que construimos desde el año pasado. Allí hay varios movimientos populares: campesinos, obreros, estudiantes, las pastorales sociales. Desde este espacio (...) estamos con varias actividades en todo el país" (Joaquim Piñeyro, de la Coordinación Nacional del Movimiento Sin Tierra (MST) de Brasil para Resumen Latinoamericano, 2016)

En cuanto a los vínculos con otras organizaciones fuera de su país, el MST visualiza a la "cooperación latinoamericana como parte esencial de un proceso de luchas y cambio, pero el centro de esa cooperación reivindicada no son tanto -en la concepción del movimiento de los Sin Tierra- los gobiernos progresistas de la región, sino más bien las organizaciones sociales movilizadas, con eje central aunque no excluyente, en la vía campesina" (Rocca Rivarola, 2009).

Sin dejar de reivindicar la identidad del trabajador rural como protagonista de sus luchas, el MST, sin embargo, se ha esforzado por cruzar la barrera campo-ciudad con campañas de acercamiento a los pobres urbanos y con relativos niveles de éxito, según han admitido sus propios dirigentes (Rocca Rivarola, 2009).

En conclusión, si bien el MST se vincula con múltiples organizaciones de la sociedad, no se somete ni depende de estas entidades, manteniendo siempre su independencia de pensamiento y acción.

Toma de Decisiones

Planificación

En un trabajo muy interesante compilado por Adelar Joao Pizzota, titulado Método de trabajo y organización popular (2009), se diagrama el método de planificación de una acción seguida por el MST, donde se establecen los siguientes pasos:

1. Identificación del problema o desafío: el punto de partida es siempre la identificación del problema, de forma muy general, sin evaluar aún las condiciones para su resolución.

2. Análisis del problema: luego de haber sido presentado el problema, debe hacerse un análisis profundo tanto de los aspectos internos como de los aspectos externos, que en muchos casos puede implicar un análisis de coyuntura nacional para saber con claridad que es posible hacer en ese momento.

3. La decisión: luego de haber analizado profundamente el problema y la realidad que lo rodea, teniendo en cuenta las fuerzas a favor y en contra, viene la toma de decisión para resolver el problema a través de una determinada acción. Esta acción no puede quedar en el hecho específico, sino que debe ser vista a través de su movimiento histórico, tanto desde el punto de vista del pasado como del futuro.

4. Planificación de la acción: a partir del análisis, observando el movimiento de la realidad y el rumbo que se pretende darle, es obligatorio planificar la intervención. Esta intervención no puede hacerse en forma aislada, debiendo comenzar por la definición del objetivo político que se pretende que alcanzar y la cuantificación de la meta.

- 4.1. Definición de los objetivos que queremos alcanzar
- 4.2. Requisitos básicos para asegurar el cumplimiento de las metas
- 4.3. Distribución de tareas
- 4.4. Evaluaciones Generales y de cada Equipo

Como puede verse, es de gran importancia que cada acción se encuadre dentro de un análisis del contexto actual y siga los lineamientos de política general determinados en los Congresos Nacionales del MST, de forma de garantizar la coherencia interna de las acciones emprendidas.

Toma de decisiones

En Método de trabajo y organización popular (2009) se resalta que la fuerza de cualquier organización está en la construcción colectiva, la cual se relaciona con múltiples factores, a partir de una realidad determinada, concreta.

En el MST la cuestión de la formación de la conciencia, de la organicidad de sus miembros y la capacidad de movilización y lucha, constituyen las dos fuerzas clave para el crecimiento y desarrollo del movimiento, recalcando que “la fuerza del pueblo está, justamente, en su organización y su lucha”.

También es importante en este sentido la claridad de los objetivos, ya que en función de ellos, se construye la estructura y se definen las estrategias, sirviendo de orientación para todo el proceso de formación que se desarrolla en el movimiento.

Así es que, como organización que persigue la transformación de la sociedad, se busca evitar la separación entre quienes tienen el rol de pensar, dirigir y los que hacen, ejecutan. Buscando la superación de esta dicotomía, el MST se ha preocupado por la apropiación del conocimiento científico, de las experiencias históricas, de las estrategias de lucha, de organización y también la formación política de sus miembros, como condición esenciales para el avance de una organización en la cual éstos se transforman en sujetos políticos con capacidad de pensar, de elaborar, de hacer.

En diferentes momentos, se han elaborado herramientas metodológicas para que los militantes pudieran llevar adelante tareas organizativas al tiempo que se forman en ese proceso (Pizzota, 2009). Estas herramientas son dinámicas, y su desarrollo exige creatividad y esfuerzo colectivo para crear algo nuevo, a diferencia de los principios organizativos que se mantienen estables en el tiempo.

Es en el proceso de trabajo de base y de lucha concreta, que surgen los líderes y los militantes. (...) En términos generales, el dirigente o referente es el militante que alcanzó un mayor nivel de desarrollo intelectual, y también de experiencias prácticas que permite que asuma responsabilidades y funciones mayores en la organización. El dirigente o referente no es aquel que manda, sino aquel que colectivamente dirige el movimiento (Pizzota, 2009). La función de los líderes es animar, articular y organizar las acciones, siendo la guía para las bases en la lucha y organización.

Por ello, la toma de decisiones en el MST se caracteriza por ser colectiva y tener un doble sentido, ya que no se realiza desde una organización puramente jerárquica, sino que va desde los núcleos de base hacia las instancias estatales o nacionales, y viceversa todo el tiempo. Si bien cada instancia tiene diferentes responsabilidades, todas poseen una esfera de decisión propia.

La dirección marca las pautas generales que debe seguir el MST, pero estas pautas no surgen sino de las necesidades mismas de las bases. Se puede decir que sobre esta dirección recaen sobre todo las decisiones políticas del movimiento, los lineamientos generales que toman en cuenta no sólo los requerimientos de las bases, sino el contexto socio-político e histórico de cada momento, y que son analizados por miembros del movimiento formados para tener una visión estratégica de la realidad en la que actúan.

A partir de los lineamientos políticos y estratégicos definidos, se dan paralelamente tomas de decisiones relativamente autónomas en cada grupo organizativo. Cada campamento,

cada asentamiento, tiene autonomía en las decisiones respectivas a su propia organización.

El carácter fuertemente participativo que el movimiento posee permite que esta autonomía no se contraponga a una organización mayor de nivel regional, estadual o nacional, justamente porque en cada etapa hay delegados del estamento de base inmediato representando sus decisiones e intereses.

Ejecución de las Decisiones, delegación y mecanismos de consulta

En la ejecución de las decisiones, no sólo se tienen en cuenta los lineamientos estratégicos definidos y lo decidido puntualmente en el campamento o asentamiento específico, sino también las acciones emprendidas en otros campamentos o asentamientos, de forma de mantener coherencia y unidad de propósitos en las actividades.

Cada acción a realizar tiene responsables específicos, y constituyen una Coordinación General que pueda tener el control de la situación, y buscar distribuir al máximo las tareas para involucrar a la mayor cantidad de personas que tengan libertad de acción en cada área. Se considera que la distribución de tareas y responsabilidades es un instrumento formador de militantes para la organización.

En el MST, los objetivos mayores de la organización, y los objetivos específicos definidos en cada sector, regional, se traducen en una actividad específica (como una ocupación, una marcha, una fiesta, un encuentro, un curso de formación, etc., o por un cierto período: semestre, mes, año, etc.). Estos objetivos específicos deben contribuir y estar orientados a la conquista estratégica: la transformación de la sociedad. De esa manera, a partir de un programa general se elaboran planes de actividades, basados en el análisis profundo de la realidad objetiva y subjetiva; y en la perspectiva de que los objetivos sean alcanzados en función del proceso de transformación de esa realidad (Pizzota, 2009).

Es al elaborar los planes de actividades cuando se determinan las tareas y responsabilidades individuales y colectivas, que deben ser cumplidas completamente en un determinado período para que las metas sean alcanzadas (Pizzota, 2009).

Control de gestión y mejora

El grupo coordinador debe establecer un calendario de evaluación y de acompañamiento periódico para que se pueda evaluar en el conjunto cómo están las actividades, dónde es necesario más refuerzo, y también encaminar las nuevas actividades que van surgiendo durante el periodo de ejecución de las metas específicas (Pizzota, 2009).

Cada equipo que asume cada uno de los requisitos debe hacer una planificación específica, con plazos y metas, y establecer su propio calendario de evaluación para saber si todos están desarrollando su tarea. (...) Lo importante es darse cuenta de la necesidad de modificar la práctica concreta para llegar a tener una práctica eficiente, multiplicando enormemente la militancia (Pizzota, 2009).

2. Modelo de organización visualizado

A partir del análisis de los aspectos detallados en el punto anterior, se visualizan las características del modelo de gestión del movimiento:

I. División del Trabajo

i. Autoridad Formal e Informal en la organización.

La autoridad formal, está dada por la disciplina, por el acatamiento de normas. No está representada en una persona específica, ni por el lugar que ella ocupe. Así mismo, todas las instancias de decisión son colectivas, es decir en ningún caso una sola persona ocupa un puesto.

La supervisión, parte desde la base, para cumplir un lineamiento general determinado democráticamente. En la coordinación participan la mayoría de los miembros del movimiento, y la tarea se lleva a cabo con suma conciencia del cumplimiento de sus funciones. Esta concientización, proviene de la educación y formación brindada por el movimiento, y se fortalece en la práctica, dado que no existe una membresía formal, sino que la pertenencia a la organización está basada, fundamentalmente, en la participación.

ii. Toma de decisiones.

La toma de decisiones se visualiza como descentralizada en el debate de las ideas y fuertemente articulada en las estrategias de acción, siempre en función de un objetivo concensuado y común, correspondiente a la descentralización de la estructura del movimiento. Los debates de ideas se dan en todos los niveles de decisión como instancias de construcción colectiva. La formación y educación que brinda el movimiento genera un debate consciente y comprometido. Si bien hay una estructura directriz y disciplina para el cumplimiento de los principios, cada nivel de organización innova en las metodologías con las que trabajan.

Dentro de la estructura se toman decisiones estratégicas, políticas y operativas en los distintos niveles (Nacional, Estadual, Regional y en los Núcleos) de forma articulada y coordinada y en el marco de un contexto sociopolítico y económico que lo condiciona.

iii. Grupos de Trabajo.

Es un aspecto común del Movimiento organizarse por grupos de trabajo, donde la familia es la unidad la mínima y no el individuo. En su concepción, tienen la misma importancia los núcleos de base que los de la coordinación nacional. Esto está dado porque el trabajo de cada uno de ellos, se rige por un objetivo común para el que todos trabajan coordinadamente. Se destaca que la representación de los distintos grupos de trabajo, está dada por igualdad de condiciones entre hombres y mujeres.

Cada persona es consciente y está comprometida en el rol que ocupa en cada uno de estos grupos porque de ello depende su subsistencia y la de su familia. Al no ser hereditarias las tierras apropiadas, se fomenta el compromiso de cada miembro para obtenerlas como meta individual, familiar y a su vez como objetivo de todo el movimiento. De esta manera, el objetivo individual es el objetivo colectivo.

II. Coordinación

iv. Comunicación.

La comunicación ocupa un rol fundamental en el MST como aspecto para la lucha. La participación activa de todos los miembros al interior del movimiento, fomenta que la comunicación sea fluida en cada una de las instancias de organización. A su vez, el frente de masas y la militancia son aspectos fundamentales de la comunicación en el movimiento, no sólo hacia los campesinos sino también a la hora de lograr la adhesión de los habitantes de las ciudades.

La mística para la solidaridad, en tanto forma de difusión de ideas, es otra de las muestras de que la comunicación es central para reforzar la identidad de los miembros del MST. A través de la mística de la solidaridad, todos los que integran el movimiento se apropian que los ideales que los vinculan a él, sintiéndose parte del mismo, y contribuyendo a la unidad de la organización.

Se evidencia un tipo de comunicación profesional, política y autoconstruida que queda reflejada, por ejemplo, en las consignas sintéticas que emite el Congreso pero que son adoptados como los objetivos de toda la organización.

Por su parte, la comunicación con instituciones y organismos nacionales e internacionales favorece la difusión y apoyo del movimiento en el mundo entero.

v. Mecanismos de control.

Los mecanismos de control son parte del movimiento en tanto cumplir el objetivo de subsistencia como tal, y no esta encarnado en una persona sino que cada grupo adopta diversos mecanismos de autocontrol para llevar adelante los objetivos que se proponen.

El autocontrol también es producto de que el MST no está inscripto dentro de ninguna institución formal y donde los mecanismos de control deben provenir de ellos mismos, en este sentido la formación y educación cumplen un rol fundamental, preparando a todos los miembros para una participación activa y pensante.

Por ello, visualizamos que el MST detenta una organización donde predomina el control del grupo sobre si mismo para cumplir los objetivos del movimiento.

RESUMEN DE EXPERIENCIAS Y REPLICABILIDAD

1. Cuadro resumen de experiencias

En el cuadro a continuación se resumen las características observadas según lo descrito en el punto anterior.

	Características			
	El Hogar Obrero Ltda.	EIAS Coop Ltda.	COOPERAR	MST
División del Trabajo				
Autoridad Formal e informal en la organización	Gran desarrollo de la autoridad formal, la elección de dirigentes por consenso y formados por la cooperativa, favorecía el respeto a la autoridad formal.	En su organigrama se destaca una estructura horizontal para la toma de decisiones.	El trabajo en Comisiones y el Consejo de Administración con representación amplia, otorga consenso en las decisiones de distintas instancias.	Importancia de la disciplina y las normas. Autoridad colectiva donde se visualiza a la participación como condición para la membresía.
Toma de decisiones	Jerárquica y colegiada. En lo estratégico, centralizada en el Consejo de Administración. (Rol clave del presidente). En lo táctico y operativo,	Participativa en lo estratégico y descentralizada en la prestación de servicios, basada en los conocimientos específicos de sus miembros.	Dimensión externa en los lineamientos de la ACI y una interna en el consenso de dirigentes del sector, empleados y colaboradores comprometidos con sus principios.	Descentralización en el debate de ideas, decisiones colectivas y articulación en lo estratégico.

	Características			
	El Hogar Obrero Ltda.	EIAS Coop Ltda.	COOPERAR	MST
	centralización en la Gerencia General.			
Grupos de Trabajo	<p>Jerárquico, con poca existencia de grupos de trabajo iter áreas, a cargo de los jefes.</p> <p>Las principales decisiones tanto estratégicas como tácticas se encontraban en manos de grupos de trabajo, siendo su discusión y adopción colegiada.</p>	<p>Se destaca el doble rol de sus asociados, que prestan servicios en la cooperativa y a su vez los reciben.</p> <p>Los grupos de trabajo se caracterizan por ser no estructurados.</p>	<p>En lo estratégico, un conjunto de pares que debaten y toman las decisiones en un ámbito de consenso.</p> <p>A nivel operativo, se conformó un equipo comprometido, flexible y con relativa autonomía para realizar sus actividades.</p>	<p>Es la familia y no el individuo la unidad mínima de trabajo y militancia.</p> <p>Cada persona participa en distintos grupos o espacios.</p>
Coordinación				
Comunicación	<p>Hacia adentro, reglada por normas no escritas, usos y costumbres.</p> <p>En la comunicación con asociados, dificultad para dar a conocer la identidad cooperativa, posiblemente debido a la gran cantidad de miembros (consumidores de supermercados).</p> <p>Hacia fuera, por</p>	<p>Hacia adentro de la organización es mayormente informal, no escrita, basada en un vínculo de confianza entre los asociados.</p> <p>Hacia fuera, se destaca la transmisión no formal a partir de los vínculos institucionales y comerciales de sus asociados con otras organizaciones.</p>	<p>La confederación se constituye en ámbito de debate, acuerdos y definiciones adoptadas al interior de la organización.</p> <p>En lo formal, lo explicitado de manera escrita funciona como referencia para el movimiento cooperativo.</p>	<p>Esencial para la participación activa de sus miembros, atraer nuevos y lograr la adhesión del pueblo a su lucha.</p>

	Características			
	El Hogar Obrero Ltda.	EIAS Coop Ltda.	COOPERAR	MST
	medios escritos, acciones informativas y educativas, (rol del IEC).			
Mecanismos de control	Los más utilizados eran la adaptación mutua y la supervisión directa.	Se destacan la adaptación mutua, sobre todo en los aspectos estratégicos y la normalización de las habilidades en lo operativo y la prestación de servicios.	Principalmente se utilizan la adaptación mutua (fundamentalmente en el nivel estratégico) y la normalización de las habilidades (en el nivel operativo), y también en menor medida la normalización de los resultados.	Es grupal, y desde este lugar importa el autocontrol. La educación es esencial para conocer la importancia de atenerse a las normas y participar para el bien común.

2. Replicabilidad

Siguiendo el esquema con que se analizó el modelo de gestión de las organizaciones seleccionadas, se determinaron -en cada dimensión- los aspectos que estimamos pueden constituir enseñanzas a replicar en otras organizaciones. Si bien estos aspectos pueden considerarse independientemente de las dimensiones, se ordenan a partir de ellas como forma de mantener una continuidad con el esquema desarrollado.

También es importante destacar que no todas estas experiencias pueden aplicarse a todas las organizaciones, más bien consideramos que constituyen puntos de partida para trabajar estos aspectos en las entidades a partir de su idiosincrasia e historia y adaptándolos a su realidad.

i. Autoridad formal e informal

Aspecto: Regulaciones

Descripción: En lo referido a la autoridad formal e informal, cabe distinguir entre

aquellas organizaciones que cuentan con personería jurídica y aquellas que no. Las primeras están sujetas a reglamentaciones específicas de la normativa legal del país, mientras que las segundas tienen mayores libertades de organización. Sin embargo, vale destacar que más allá de las regulaciones que imponga la personería jurídica, cada organización puede adoptar sus propios mecanismos para aumentar la participación de sus miembros.

Experiencias replicables:

A pesar de no ser un aspecto exigido por la personería jurídica, se puede lograr que todos los integrantes tengan representación en el órgano decisor, de forma de aumentar la participación de sus miembros, instrumentándolo a través del Estatuto de la entidad. Esto es importante sobre todo en organizaciones que tienen un objetivo político y cuya cantidad de miembros no es excesiva. (COOPERAR)

En organizaciones que no están reguladas por una personería jurídica que imponga -por ejemplo- mantener un padrón de integrantes, la membresía está definida por la participación activa y no en un documento formal. Para esto, es necesario desarrollar aspectos para aumentar la participación como: asignar roles y compartir la información con todos los miembros. (MST)

Aspecto: Coherencia

Descripción: En este aspecto se observa que exista una coherencia entre la autoridad formal y la informal dentro de la organización, es decir que coincidan las personas o grupos que tienen la autoridad con aquellos que toman las decisiones.

Experiencias replicables:

Para la instrumentación operativa de las decisiones o para el desarrollo de las tareas diarias, se establece un grupo con esta responsabilidad, como por ejemplo una Mesa Ejecutiva. Si esto está reflejado en el Estatuto de la entidad, permite formalizar esa práctica de trabajo, logrando coherencia entre autoridad formal e informal. (COOPERAR)

La autoridad formal e informal confluyen en una organización que no sigue normas externas, que es dinámica, de gran tamaño y complejidad con fines políticos de transformación social. Esto se logra a través de la participación activa, la educación y la acción organizada. (MST)

Aspecto: Formación de dirigentes

Descripción: Planificar la estrategia de la organización para formar a sus futuros dirigentes.

Experiencias replicables:

Fomentar la formación de futuros dirigentes entre los asociados de la organización que cumplen un rol en su estructura, impulsando su participación en distintos espacios de gestión, y su conocimiento de la historia y la mística de la entidad, de forma que internalice naturalmente su cultura. (El Hogar Obrero)

La educación con visión crítica, la militancia y la organización, es una estrategia de formación de dirigentes, que se apoya en el hecho de que pertenecer implica una forma de vida y no sólo una actividad dentro de las ocupaciones de la persona. (MST)

La rotación en los cargos y responsabilidades entre los miembros de la organización fomenta el aprendizaje mutuo y la formación de los nuevos integrantes, la internalización de valores y la flexibilidad de la entidad. (EIAs Coop)

ii. Toma de decisiones

Aspecto: Horizonte/objetivo/misión

Descripción: Que estos aspectos sean compartidos por todos los miembros de la organización, lo cual ayuda a la descentralización y a lograr una acción coordinada entre sus distintas actividades.

Experiencias replicables:

Esto se logra a través del cumplimiento de normas, la educación y la creencia en los valores institucionales. (MST)

También puede alcanzarse por medio de la legitimidad que poseen las autoridades a partir de su prestigio, con lo cuál sus decisiones son aceptadas y acatadas por los miembros de la organización. (El Hogar Obrero)

El fomento de la participación en los espacios de discusión política del sector, favorece una coordinación apoyada en el compromiso con valores e ideas compartidas, permitiendo la descentralización de las decisiones porque existe una identificación a una línea de pensamiento que garantiza una base de consenso. (COOPERAR)

Aspecto: Validación de los controles

Descripción: se entiende como la capacidad de concretar el objetivo propuesto en dos sentidos, no sólo en llevar adelante las acciones que la estrategia indica, si no en poder modificarlas cuando sea necesario.

En general ha sido uno de los aspectos identificados como de difícil aplicación en casi todas las organizaciones estudiadas. Tal vez por la misma forma de organización de las entidades de la economía social, donde la decisión es colectiva y el control puntual sobre el cumplimiento de las responsabilidades asumidas por sus miembros se visualiza, principalmente por parte del que lo ejerce, como autoritarismo.

Experiencias replicables:

Se visualizaron dos esquemas principales para la retroalimentación:

Control en función del esquema jerárquico, donde se asumen responsabilidades y roles con respecto a las acciones a emprender y a quien rendir cuentas. De esta

forma se logra la retroalimentación a partir de la asunción de roles (de ejecución o de control) por parte de cada miembro de la organización. (El Hogar Obrero)

Autocontrol colectivo del mismo grupo de trabajo, con respecto a su ámbito de acción y no como un control jerárquico, sino relacionado al cumplimiento de normas compartidas. (MST)

iii. Grupos de trabajo

Aspecto: Organización

Descripción: Analiza cómo se crea el grupo de trabajo y cómo se distribuyen las tareas. Es decir los mecanismos por los cuales se determinan los objetivos del grupo, que contribuyen a los objetivos generales de la organización, no sólo en lo operativo, sino también en lo estratégico, las decisiones son en grupo.

Experiencias replicables:

Se visualiza que al interior de cada grupo de trabajo y más allá de los cargos que ocupen las personas, éstos toman decisiones de forma horizontal, incentivándose el debate y la participación. (MST, COOPERAR, EIAS Coop)

Cuando en los grupos de trabajo se gestionan conocimientos, la flexibilidad en cuanto a su constitución, funcionamiento y elección de sus miembros, que pueden ir participando en varios grupos de trabajo distintos, permite optimizar sus habilidades en beneficio de la organización. (EIAS Coop y COOPERAR)

Aspecto: Información

Descripción: Se visualiza la forma en que cada grupo conoce sus objetivos y como da a conocer sus tareas al resto de la organización. Cómo interactúa con el resto de los grupos y con la organización en general.

Experiencias replicables:

Para que la descentralización funcione cuando existen varios grupos de trabajo que realizan acciones en distintos temas, es importante que este normado mínimamente su organización interna, funciones y mecanismos de información al resto de la organización, por medio de reglamentos o documentos afines. (COOPERAR y El Hogar Obrero)

Una forma de coordinar acciones y a un mismo tiempo mantener la autonomía del grupo, es por medio de la participación de varios de sus miembros en otras instancias organizativas y de toma de decisiones de la organización. De esta manera la información circula hacia y desde el grupo, integrando aspectos operativos y estratégicos en las acciones que se emprenden. (EIAS Coop, MST y COOPERAR)

iv. Comunicación

Aspecto: Vínculos

Descripción: La comunicación genera adhesiones recíprocas con otros actores, las cuales le permiten cumplir sus objetivos.

Experiencias replicables:

Dar valor a los vínculos organizacionales y trabajar para ello puede ser fundamental para el sostenimiento de las organizaciones. El trabajo del MST en su vinculación con otras organizaciones del país e internacionales, les permitió mejorar su imagen, y lograr el apoyo de otros sectores en su lucha. (MST)

El desarrollo de la entidad se articula sobre múltiples vínculos institucionales, comerciales y políticos, en los que conflúan estos aspectos y cuya especificidad se establecía con cada organización en particular. (El Hogar Obrero)

Aspecto: Estrategia de comunicación

Descripción: Llevar adelante una planificación de la forma y los aspectos a comunicar. No se trata sólo de compartir información, si no de darla a conocer de una manera sistemática y organizada, en función de las necesidades y particularidades de cada organización.

Experiencias replicables:

Profesionalizar la comunicación y desarrollar estrategias particulares en función de los temas que se comunican, que están a cargo de grupos específicos, permite llegar de una mejor manera a sus destinatarios y alinearla con los objetivos de la organización. (Sectores en el MST y Comisiones en COOPERAR)

Establecer mecanismos de difusión sistemáticos hacia afuera que se mantengan en el tiempo, permite dar a conocer las actividades de la organización a la vez que reafirmar sus compromisos políticos. Esto puede hacerse a través de medios gráficos, digitales y especialmente a través de la participación personal de los dirigentes en reuniones, eventos o en los medios masivos de comunicación. (El Hogar Obrero, MST y COOPERAR)

Aspecto: Educación

Descripción: La educación para que todos los miembros de la organización compartan determinados valores e internalicen normas de conducta consensuadas para alcanzar los objetivos.

Experiencias replicables:

Jerarquizar la educación dentro de la estructura de la entidad, dando un lugar central a este aspecto. Si no se otorga un lugar importante a la educación dentro de la organización es difícil que sea un verdadero mecanismo de transmisión de valores. (IEC en el Hogar Obrero como organismo dependiente del Consejo de

Administración, y escuelas alineadas con los valores del movimiento en el caso del MST)

La constancia y sistematización en la realización de actividades de educación con contenidos acordes a las necesidades de la entidad, es esencial para que sus resultados se mantengan en el tiempo y se internalicen en la cultura organizacional. (MST y COOPERAR)

v. Mecanismos de control

Aspecto: Empoderamiento grupal

Descripción: Cuando la organización logra actuar como un colectivo y empoderar a sus miembros, logra el autocontrol del grupo, poniendo en primer plano el mecanismo de ayuda mutua.

Experiencias replicables:

La educación es fundamental para lograr avanzar en el empoderamiento grupal, una educación en valores y contenidos ideológicos, dirigida no sólo a los miembros de la organización sino a todos los públicos vinculados. (MST y COOPERAR)

Otro aspecto esencial para que exista empoderamiento es fomentar la participación consiente, otorgando responsabilidades y poder de decisión a los distintos grupos de trabajo de la organización. Esto descansa en el fortalecimiento logrado en el punto anterior a través de la educación. (MST y COOPERAR)

Aspecto: Disciplina

Descripción: No ligada al poder personalizado e impuesto si no que dada a través de la internalización de reglas compartidas por todos.

Experiencias replicables:

Descentralizar la disciplina en los grupos de trabajo que se autocontrolen, y que sean responsables de sí mismos. (MST y EIAS Coop)

Que cada miembro conozca su rol y responsabilidades en la organización, lo cual le permite coordinar acciones con otros de una forma espontánea mas allá de la ausencia de normas de conducta escritas. Esto se muestra como imprescindible en una organización con vínculos y actividad productiva diversificada, y un basto tamaño organizacional. (El Hogar Obrero)

CONCLUSIONES

El análisis de distintas organizaciones de la Economía Social llevado a cabo en el presente trabajo, ha permitido insertar estas experiencias en un modelo que contribuye a establecer aspectos comunes, o no, en las dimensiones de análisis definidas, sin perder de vista lo particular de cada organización y su contexto. A partir de ello, es que la investigación intenta realizar un aporte al conocimiento en base al análisis de cuatro casos, para poner dicha información de forma sistematizada, al alcance de las personas que integran las organizaciones y de todo aquel a quien pueda serle de utilidad.

A partir de lo estudiado, visualizamos que, en la gestión de las organizaciones de la Economía Social, en ocasiones se focalizan los esfuerzos en la práctica de la gestión diaria, así como en el cumplimiento de sus objetivos operativos y estratégicos, sin prestar atención a los conocimientos y experiencias alcanzadas por otras entidades. Si bien existe una coordinación y desarrollo de actividades conjuntas dentro del movimiento, se visualizan escasas acciones formales para el tratamiento de temas de gestión organizacional.

Por ello, creemos que sería deseable avanzar en el desarrollo de modelos que engloben la gestión de distintas organizaciones y que permitan identificar fortalezas/ debilidades, para contribuir al impulso de este sector de la Economía, caracterizado por la solidaridad y ayuda mutua de sus miembros, para conseguir el crecimiento conjunto. A la vez, identificamos como una necesidad sumamente importante que estos modelos sean sistematizados e incluidos en la planificación de cada organización.

Damos cuenta de que el contexto tiene influencia en las organizaciones, sin embargo no actúa como único factor determinante para llevar a cabo tales o cuales experiencias. Tampoco es condicionante para replicar prácticas de la gestión, es decir en diferentes contextos pueden llevarse a cabo experiencias similares, así como distintas experiencias pueden surgir en mismos contextos. Partiendo de esta idea, el estudio cuenta con un sentido práctico, dado por la posibilidad de que otras organizaciones tomen para su gestión cuestiones que aquí se analizan.

Para finalizar, es destacable que si bien se detectaron varios aspectos replicables a otras organizaciones, consideramos que los surgidos de este análisis no son los únicos válidos, ni los únicos que pueden extraerse de estas experiencias, sino que el lector puede considerar, tomar otros en función de su situación y necesidades particulares.

FUENTES DE INFORMACION

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Mintzberg, Henry. (1990). La Estructura de las Organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Davis, Peter y Donaldson, John (2005). Management Cooperativista. Buenos Aires: Editorial Granica.

CASO I: El Hogar Obrero, Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda.:

Entrevistas:

- Alfredo Gómez, Secretario de la cooperativa.
- Eduardo Lazzatti, Consejero de la cooperativa.
- Marcelo Jorge Risé, Gerente de Administración y Finanzas de la cooperativa.

Documentos:

- Estatuto Social de la cooperativa, vigente en el año 1990 y actual.
- Acta de fundación de la entidad.
- Memoria y Balance del Ejercicio N° 101, año 1990.
- Memoria y Balance del Ejercicio N° 122, año 2011.
- Memoria y Balance del Ejercicio N° 125, año 2014.
- Informe de empleados.
- Folletos.

Otros:

- Página Web de la cooperativa: www.elhogarobrero1905.org.ar
- Repetto, Nicolás. (1976). Como Nace y se Desarrolla una Cooperativa. Buenos Aires: Editorial INTERCOOP, El Hogar Obrero.
- Carracedo, Orlando. (1980). El Hogar Obrero, Vanguardia de la Economía Social Argentina. Buenos Aires: El Hogar Obrero.
- Rodríguez Cabarcos, José M. (2000). Que fue el IEC, Instituto de Educación

Cooperativa. Buenos Aires: Editorial INTERCOOP.

- Rodríguez, Alfredo C. y Capece, Norberto M. (2001). El sistema Financiero Argentino. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

CASO II: Eias Cooperativa Estudios Integrales Asociados Limitada.

Entrevistas:

- Ricardo Gil, Consejero Administrador de la cooperativa.

Documentos:

- Estatuto de la entidad.
- Documentación Básica de EIAS Coop, 2010.
- Proyecto de Cooperativa presentado al IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa de la Provincia de Buenos Aires) en oportunidad de la inscripción de la entidad.

Otros:

- Guía de Preguntas contestada por la cooperativa.

CASO III: Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.

Entrevistas:

- Cesar Basaños, Gerente de la Confederación.
- Patricio Suárez, comunicación y Prensa (Cooperativa de Trabajo Señales Ltda.)

Documentos:

- Estatuto Social de la confederación.
- Folletos y documentos de difusión:
 - COOPERAR 50 años (1962-2012).
 - COOPERAR más de 50 años construyendo Economía Solidaria.
 - COOPERAR, Documentos Institucionales que regulan el funcionamiento de la Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.

Otros:

- Página Web de la confederación: www.cooperar.coop

CASO IV Movimiento Sin Tierras de Brasil

Entrevistas:

- Kevin Dupás, participó como invitado de campamentos y asentamientos en 1997.

Documentos:

- Documento Final 1º Congreso Nacional MST. 1985, Curitiba.

Otros:

- Página Web del Movimiento: www.mst.org.br
- Piñeiro, Diego E. En publicación: En busca de la identidad. La acción colectiva en los conflictos agrarios de América Latina. Capítulo II. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110120045806/pineiro.pdf>
- Stronzake Janaina y Casado Beatriz. (AÑO) Movimiento Sin Tierras de Brasil. Recuperado de: <http://fundacionbetiko.org/wp-content/uploads/2012/11/MST.pdf>
- Piñeyro, Joaquim. De la Coordinación Nacional del Movimiento Sin Tierra (MST) de Brasil para Resumen Latinoamericano. Recuperado de: <http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/04/13/brasil-la-violencia-contra-el-mst-se-relaciona-con-el-intento-de-golpe-derechista/>
- Rocca Rivarola, Dolores. (2009) El MST en Brasil y las organizaciones sociales kirchneristas en Argentina. Roles, identificación y relaciones dentro del conglomerado oficialista. CONICET-UBA. Recuperado de: www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/download/n26a01/305
- Pizzeta, Adelar Joao. Comp. (2009) Método de trabajo y organización popular. 1a ed., Buenos Aires: Colectivo Ediciones
- Rocchietti, Ana María. El movimiento de los Trabajadores sin Tierra (MST) del Brasil: sus orígenes y el carácter de su lucha. Tierra viva. Recuperado de: <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-18/el-movimiento-de-los-trabajadores-sin-tierra-mst-del-brasil-sus-origenes-y->
- Pinto, Lucas Henrique. La influencia de la Comisión Pastoral de la Tierra (CPT) en la formación del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST): breve análisis teórico-documental del papel de la religión en los conflictos sociales en Brasil (1954-1984) Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n51/n51a07.pdf>
- Orea, Inés Lucía (2016). Echando Raíces: el Movimiento Sin Tierra de Brasil - El Orden Mundial en el s XXI. Recuperado de: <http://elordenmundial.com/2016/05/movimiento-sin-tierra-brasil/>