

# LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

## El caso de las Cooperativas Eléctricas de la Provincia de Buenos Aires <sup>1</sup>

*Diego Andrés López <sup>2</sup>*

### **Introducción**

A partir de los procesos de privatización de los servicios públicos en la Argentina las cooperativas eléctricas de la provincia de Buenos Aires han operado cambios en su gestión.

Para el análisis propuesto se toma como referencia el caso de la Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. haciendo hincapié en las características organizacionales de una cooperativa de servicios públicos focalizando los aspectos relativos a la estructura y dinámica de funcionamiento de este tipo de organizaciones.

Resulta imprescindible tener en cuenta el proceso de privatizaciones en la Argentina, tomando como referencia los cambios operados en el mundo respecto del papel del Estado en la vida económica de los países. Se pone especial atención en los rasgos característicos del proceso en nuestro país así como en los impactos en los servicios públicos, la legislación y la regulación.

Por último se presentan las conclusiones donde se intenta responder a los siguientes interrogantes: ¿constituye la cooperativa una forma de organización adecuada para satisfacer una necesidad propia del interés general? ¿pueden estas organizaciones hacer frente a los desafíos del contexto iniciados en la década del '90? ¿qué elementos diferenciales de las cooperativas le otorgan una ventaja competitiva con relación a las empresas privadas con fines lucrativos?.

---

(1) Este trabajo está basado en una investigación que tomó como caso a la Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda., a quien agradecemos la incondicional colaboración prestada.

(2) Estudiante de la carrera Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Docente. Investigador.

---

## El proceso de Reforma del Estado

Hasta la década del '80 el comportamiento del sector público de la mayoría de los países de América Latina se caracterizó por la intervención directa del Estado en la economía. Posteriormente comienza a cuestionarse el rol del Estado en la vida económica de los países. Este comportamiento encontraba sustento en la idea de que el Estado, por sí mismo, no podía responder a los problemas económicos con rapidez y eficacia. Por consiguiente, se impulsan reformas que tienden a delimitar su rol a las actuaciones básicas que garantizan la estabilidad a partir de la reducción del gasto, la presión fiscal y el déficit, la privatización de las empresas públicas, y la desregulación estatal.

En nuestro país, desde mediados de la década de los '80 varios factores concurrentes llevaron a instalar la discusión respecto del rol del Estado: déficit de las cuentas públicas, inestabilidad económica y aparente incapacidad del Estado para solucionar dichos problemas. Coherentemente con la corriente mundial se consideró que la solución era reducir sensiblemente la participación del Estado en la economía, de modo de responder a dos objetivos básicos:

- disminuir el gasto público
- permitir que la asignación de recursos la haga el mercado (a quien se le reconoce más eficiencia para ello) sin la intervención estatal que era considerada nociva.

## Las privatizaciones en Argentina

Uno de los mecanismos que se utilizaron en la Argentina para disminuir el tamaño del aparato estatal fue la privatización de las empresas públicas.

En forma genérica, *privatización* es el proceso por el cual se traspasan al sector privado bienes o actividades estatales. Esta definición, según Tomas Hutchinson, comprende tanto a la transferencia de la propiedad o de la responsabilidad de la gestión de bienes o de unidades económicas del sector público, como a la *desregulación* o *desmonopolización*.

El término *desregulación* atiende a la liberación de las normas legales o reglamentarias que regulan el desenvolvimiento de la actividad de que se trate, como también a las restricciones legales que afectan la entrada de los particulares a los mercados. Por *desmonopolización* se entiende la eliminación del privilegio de exclusividad o de las restricciones que impiden el acceso a los

---

mercados. Estos tres términos (privatización, desregulación y desmonopolización) están fuertemente relacionados.

En resumen, la privatización remite a la reducción de la actividad pública en la producción y distribución de bienes y servicios, mediante el traspaso de esa actividad o de los bienes a la iniciativa privada. La privatización no lleva aparejada la desaparición de la responsabilidad pública en cuanto a garantizar el servicio y el acceso de todos los ciudadanos al mismo, resultando necesaria la regulación o reglamentación para dar respuesta a estas exigencias.

Ahora bien, es necesario señalar que en nuestro país encontramos antecedentes del fenómeno de privatización desde mediados de la década del '50, cuando el Congreso Nacional autoriza al Poder Ejecutivo (Ley 14380) a disponer la transferencia o enajenación total o parcial del patrimonio de las empresas del Estado, cuando razones de interés general lo justificasen. Asimismo, en la década del '60 se dictaron diversas disposiciones encaminadas a la racionalización de las funciones estatales y al traspaso de bienes y servicios al sector privado. La ley 22177 del año 1980 faculta al Poder Ejecutivo a proceder a la privatización de varios establecimientos industriales y de Austral Líneas Aéreas.

El Estado Argentino detentaba la propiedad total o parcial de entre novecientas y mil empresas a principios de los '80, de las cuales sólo 14 representaban dos tercios del total de la actividad económica de las empresas públicas, tal como señala el trabajo de Ana Margheritis "Características e impacto de la implementación de las privatizaciones en Argentina. Privatizaciones e impacto en los sectores populares". Paradójicamente esas empresas con mayor importancia eran casi todas prestadoras de servicios públicos y transporte (Y.P.F., Segba, Gas del Estado y Aerolíneas Argentinas).

La deficiencia en la administración de estas empresas públicas y la baja calidad de los servicios prestados comenzaron a generar consenso respecto de la inconveniencia de la intervención estatal en la prestación de servicios públicos. En el análisis de la composición del déficit del sector público en la Argentina en el periodo 1983-1989 conviene centrar la atención en lo que corresponde a pérdidas provenientes de estas empresas.

En los datos del cuadro 1, las empresas públicas representan la mayor parte del déficit fiscal del período, que equivale a 1% a 4% del PBI.

No obstante las pérdidas considerables de estas empresas, al continuar realizando inversiones, contribuyeron a acrecentar el endeudamiento del sector público. A partir de esta realidad resulta claro entender por qué las privatizaciones constituyeron el pilar de la reforma del sector público que comenzó a finales de la década del '80.

**Cuadro 1:** La situación del sector público en los años 80 (% del PBI)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Balance total</b>	-16,50	-8,80	-8,20	-5,80	-10,10	-10,00	-10,50
<b>Ingresos actuales</b>	19,30	22,40	23,12	21,70	20,00	19,10	17,60
<b>Gastos actuales</b>	28,00	24,40	25,20	23,50	23,40	23,10	19,90
<b>Déficits de las empresas públicas</b>	4,00	3,00	1,90	0,80	1,70	3,50	1,90
<b>Inversiones de las empresas públicas</b>	3,60	3,30	2,80	2,60	3,20	4,20	2,50

Fuente: Margheritis, Ana; Características e impacto de la implementación de las privatizaciones en Argentina. 2000

Es necesario mencionar también que la reforma, que puso su atención en bases preponderantemente económico-financieras, trajo aparejadas consecuencias nocivas en otros indicadores. En agosto de 2000 el Suplemento Económico de Clarín informaba que el proceso dejaba un saldo de 130 empresas vendidas por más de 30.000 millones de dólares y 350.000 empleados despedidos.

## **El sector eléctrico argentino y el proceso de privatizaciones**

El sector eléctrico argentino no fue ajeno al proceso privatizador. La mutación que sufrió revistió características distintivas. La transformación del sector fue iniciada por dos circunstancias: el paradigma reinante respecto del papel propio del Estado, que es general a toda la Reforma del Estado, y la crisis del sector energético en el verano de 1988/1989, que es particular de ese sector.

Así como el proyecto de reforma del Estado se formalizó en las leyes 23696 y 23697, los elementos legales de la reforma del sector eléctrico se concretaron en las leyes 24065 y 15336 que constituyen el marco regulatorio eléctrico. Sin embargo, aún con el marco regulatorio sancionado, el sector eléctrico, así como

---

el de gas, transitaron por el proceso privatizador sin que el ente regulador estuviese conformado. Una secuencia ideal en el proceso privatizador supondría el establecimiento del marco regulatorio, luego la creación del ente regulador y por último la efectiva privatización (Oscar Oslak, “Servicios públicos y capacidad de regulación estatal”).

En el caso de la transformación del sector eléctrico esta secuencia ideal de la que habla Oslak, no se respetó aunque, en términos comparativos respecto de las privatizaciones de otros sectores (telefonía y ferrocarriles) se evidencia un acercamiento.

El ente regulador que se crea posteriormente es el ENRE, creado como organismo con autoridad para la aplicación del nuevo marco regulatorio eléctrico sancionado en el año 1991. Tiene jurisdicción en el área de la concesión de la distribución de la ex-empresa de Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) y a nivel nacional, en el transporte y la generación.

El sector eléctrico argentino incluye los ámbitos de: generación, transporte y distribución de energía. La técnica empleada en nuestro país para la privatización de estas tres actividades, caracterizada como *ruptura y desaparición de los monopolios*, conduce a que las empresas que estaban bajo la propiedad del Estado se transformen en sociedades por acciones, y que dichos paquetes accionarios sean ofrecidos en licitación pública internacional.

El proceso de privatización en el segmento del transporte se inicia en 1993 con la transferencia a la Compañía de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión (TRANSENER). Dentro de este segmento, también debe mencionarse a YACYLEC y LITSA, transportistas independientes que operan las líneas en alta tensión desde Yacyretá hacia Resistencia y Salto Grande respectivamente, y la llamada cuarta línea, del Corredor Comahue-Buenos Aires, puesta en funcionamiento a fines de 1999.

El transporte por distribución troncal corresponde a seis zonas regionales:

- 1- Noroeste Argentino (TRANSNOA);
- 2- Noreste Argentino (TRANSNEA);
- 3- Patagonia (TRANSPA);
- 4- Cuyo (DISTROCUYO);
- 5- Comahue (TRANSCOMAHUE),
- 6- Provincia de Buenos Aires (TRANSBA).

---

Este último segmento de la distribución, según datos del ENRE, abarca geográficamente el área de la Ciudad de Buenos Aires y sus 31 partidos, con un total de 4.638.000 usuarios de una población de 15 millones de habitantes.

Al ENRE le corresponde controlar el cumplimiento de los contratos de concesión a través del comportamiento de las tarifas a los usuarios finales en las áreas que corresponden a EDENOR, EDESUR y EDELAP y el control de la calidad en sus tres aspectos: del producto, del servicio técnico y del servicio comercial.

La mencionada ley 24065 establece que el transporte y la distribución son servicios públicos mientras que la generación es una actividad de interés general. Mientras que la generación opera en un mercado de libre competencia, el mercado en el que se inscriben el transporte y la distribución es, por condiciones estructurales, monopólico y con usuarios cautivos, lo que motivó que la regulación avanzara hacia la creación de condiciones de *emulación* de la competencia.

En su trabajo “Marco regulatorio de la energía eléctrica: a ocho años de la transformación”, Juan Legisa indica que a diferencia de la situación previa a las privatizaciones, con una fuerte integración vertical, donde las tres actividades eran realizadas por la misma organización, el sector eléctrico argentino funciona en la actualidad con un despacho centralizado de energía, bajo la tutela de un órgano de control responsable del mercado mayorista (CAMMESA), y un transporte y distribución en manos de organizaciones privadas. El mercado eléctrico mayorista (MEM) abastece el 93% de la demanda del sistema eléctrico argentino.

Estas consideraciones permiten esbozar las características más salientes del sector eléctrico argentino y su mutación de modo de analizar luego la forma en que las cooperativas estuvieron influidas por este proceso.

## **El cooperativismo y las cooperativas de servicios públicos**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han reunido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

---

Los Principios Cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. En el congreso de la Asociación Cooperativa Internacional, ACI, realizado en Manchester el 23 de Septiembre de 1995 se expusieron estos 7 principios, que son los que rigen actualmente:

1° Adhesión abierta y voluntaria: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2° Control democrático de los socios: las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3° Participación económica de los socios: los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios de los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

4° Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5° Educación, entrenamiento, e información: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6º Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7º Compromiso con la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

En la organización cooperativa distinguimos rasgos que la caracterizan y al mismo tiempo la diferencian de otras organizaciones, tanto del ámbito civil como del ámbito estatal.

### Rasgos que caracterizan y diferencian a las organizaciones cooperativas

<b>Parámetros / Organizaciones</b>	<b>Empresas Privadas Lucrativas</b>	<b>Empresas Cooperativas</b>	<b>Empresas Públicas</b>
<b>Titulares</b>	Accionistas - Socios	Asociados	Público
<b>Objetivo</b>	Maximizar los beneficios con relación al capital aportado	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna	Incrementar el bienestar de la sociedad
<b>Control y dirección</b>	En función del capital invertido	En función de los Asociados (un hombre, un voto)	El Estado
<b>Poder de decisión</b>	A cargo de los propietarios y con relación al capital integrado	Se basa en el principio de igualdad: todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar	A cargo de funcionarios designados por el Estado
<b>Capital</b>	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados; si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas	Mixto, de acuerdo a políticas públicas
<b>Condiciones de ingreso</b>	Restringido al capital	Libre, sujeta a la aprobación del resto de los asociados	Restringida al Estado
<b>Ganancia o excedentes</b>	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido.	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Equidad	Si existe superávit se lo capitaliza

Entre las formas de clasificar a las cooperativas, la más frecuente es la que considera su objeto social, es decir, el fin que persiguen. Salvo algunas excepciones de tipo legislativo no existen limitaciones en cuanto al objeto. Existen

---

entonces cooperativas de Consumo, de Créditos, de Vivienda, de Seguro, de Electricidad, de Teléfonos, de Transporte, de Servicios Públicos, de Educación, de Pescadores, de Agricultores, de Ganaderos, de Tamberos, de Artesanos, de Floricultores, de Trabajo, etc.

Pondremos nuestra atención en la organización cooperativa que tiene por objeto prestar el servicio eléctrico, y por sus características se inscribe en la categoría de Cooperativa de Servicios Públicos.

Al respecto se debe precisar el concepto de *servicio público*, respecto al cual existen posiciones doctrinarias muy variadas y muchas veces contrapuestas.

Según Hutchinson (*op. cit.*), en el derecho se considera el término *servicio público* en título de potestad genérico; lo que equivale a la titularidad pública de una actividad con exclusión de los particulares, los cuales solo pueden actuar a título de concesionarios. Esto equivale a dirección y control públicos de las decisiones más importantes.

Los *servicios públicos* satisfacen *necesidades públicas*, es decir, comunes de la población, y tienen por lo tanto características de *generalidad, continuidad, y regularidad*.

Además de los aspectos comunes a otras organizaciones cooperativas, una cooperativa de servicios públicos posee rasgos particulares que la distinguen, siendo su *objeto* la característica distintiva fundamental. En este sentido “el objeto de las cooperativas de servicios públicos es el de la prestación de uno o más servicios que satisfacen necesidades colectivamente sentidas en la comunidad, que por razones técnico-económicas requieren una organización empresaria unificada de producción y/o distribución y que a su vez deben brindarse en condiciones de generalidad, continuidad e igualdad para todos los usuarios” (Alfredo Victorino Callejo, “Cooperativas de Servicios Públicos, comunidad y estado”).

Otra de las expresiones que se utilizan para denominar a este tipo de cooperativas, más aún cuando han sumado otras actividades a la de prestación del servicio público, es la de Cooperativas de Servicios Comunitarios. Estas organizaciones realizan una actividad complementaria a la del Estado en tanto que prestan un servicio que reviste características de público, de acuerdo a la definición expuesta anteriormente, sumado al hecho que no dejan de ser organizaciones pertenecientes al ámbito civil.

---

Bajo una consideración jurídica estas cooperativas son sujetos de derecho privado. La norma que las rige es la 20337, aplicándose supletoriamente la ley 19550. Sin embargo, en función del objeto social, las cooperativas de servicios públicos se encuentran también bajo la órbita del derecho público. De acuerdo a lo que expone Dante Cracogna en su trabajo “Cooperativas de Servicios Públicos, comunidad y Estado”, estamos frente a un “régimen jurídico complejo”, ya que en este caso confluyen disposiciones del derecho societario (en función de su organización y funcionamiento) y del derecho administrativo (en función de su objeto y relación con el Estado).

Finalmente, otra característica fundamental es que estas organizaciones están integradas por los propios usuarios que son, a su vez, los titulares de la necesidad a satisfacer. De esta forma se reduce la triple relación entre prestadores, usuarios y Estado regulador. Esta correspondencia prestación-consumo hace que la cooperativa de servicios públicos adopte características diferenciales en términos de representación de intereses y necesidades a satisfacer, de determinación de la conducción y de regulación.

## **Las cooperativas eléctricas en la Argentina**

Las cooperativas de servicios públicos surgieron en Argentina como cooperativas eléctricas. Por ello, el estudio del surgimiento y desarrollo de las cooperativas eléctricas es fundamental para el análisis de la prestación de servicios públicos mediante cooperativas en nuestro país.

El surgimiento y crecimiento del cooperativismo puede caracterizarse de espontáneo e intersticial, ya que surge como una respuesta del medio social que busca llenar vacíos que las organizaciones, tanto privadas como estatales, dejaban en la prestación de los servicios públicos. Es fundamental en esta primera etapa el sustento de la tradición cooperativista de la inmigración europea de principios de siglo.

Antes de la década del '40 los servicios públicos habían estado a cargo de empresas privadas lucrativas, generalmente de origen extranjero, que los prestaban mediante concesión, permiso o licencia del Estado. Lo que hoy conocemos como cooperativas eléctricas surgen en un primer momento como “usinas populares”, conformadas por un conjunto de consumidores librados a su suerte frente a la iniquidad de las empresas privadas existentes en ese momento.

La prestación de servicios públicos mediante organizaciones cooperativas comienza cuando se crea la primera cooperativa eléctrica en 1926, en la ciudad de Punta Alta, como respuesta de los consumidores a los abusos cometidos por las empresas privadas que brindaban el servicio en forma monopólica. La prestación del servicio eléctrico comenzó en pequeñas zonas urbanas, de poca densidad poblacional y bajo atractivo económico para las empresas privadas, y luego la cooperativa extendió su acción en materia de electrificación rural.

En la época de surgimiento de estas cooperativas el Estado mostraba ausencia o desinterés por la prestación y control de los servicios públicos, dejándolos en manos de particulares. Las cooperativas debieron superar no pocos obstáculos impuestos por los cinco grupos económicos que brindaban el servicio (CADE, Italo, ANSEC, SUDAM y Suizo). Entre dichos obstáculos encontramos el “dumping” en las tarifas, las campañas de desprestigio y la corrupción política. Sin embargo, las cooperativas eléctricas crecieron en número e importancia, llegando en 1939 al número de 47. El cuadro siguiente muestra sintéticamente el desarrollo del movimiento cooperativo eléctrico en el período que va de 1927 a 1972.

**Cuadro 3: Cooperativas de servicios eléctricos**

<b>Año</b>	<b>Cooperativas existentes</b>	<b>Cooperativas que presten servicio</b>
<b>1927</b>	1	1
<b>1942</b>	79	52
<b>1947</b>	153	76
<b>1952</b>	213	145
<b>1957</b>	332	210
<b>1962</b>	585	367
<b>1967</b>	742	634
<b>1972</b>	797	652

Fuente: El movimiento cooperativo eléctrico argentino. 1973

A partir del crecimiento y multiplicación de las cooperativas de servicios eléctricos, se crea en 1939 la Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas (FACE), buscando las ventajas de la integración. Dicha federación presta servicios de asesoría legal y técnica, trámites de constitución, organización, representación, estadísticas, etc.

---

Un segundo momento en la vida de las cooperativas eléctricas, es el proceso estatizador que sufren los servicios públicos a partir de mediados de la década del '40 y que se extiende hasta fines de la década del '80.

El período considerado se caracterizó por una expansión de las actividades del Estado sustentada por un consenso social y político sobre sus funciones y alcance. El Estado concentró bajo su control monopólico la prestación de los servicios fundamentales: electricidad, gas, teléfonos, ferrocarriles, aguas corrientes y saneamiento, puertos, aeronavegación, almacenamiento de granos, etc.

En este contexto, donde la dilatada actividad estatal dejaba poco espacio para la actividad privada, las cooperativas eléctricas sufrieron las consecuencias de este cambio radical en las condiciones de relación con el Estado: mientras que en la etapa anterior el Estado mostraba poco interés en la prestación o, eventualmente, en el control de los servicios públicos, en esta etapa absorbió todas las actividades relacionadas con el sector eléctrico (generación, transporte y distribución).

El control monopólico que el Estado ejercía sobre las actividades de generación y transporte sometió a las cooperativas, dedicadas casi exclusivamente a la distribución, a rígidos controles tarifarios y rigurosas reglamentaciones. Sin embargo, a pesar de las limitaciones mencionadas, las cooperativas eléctricas siguieron creciendo en número e importancia. Para comprender la dimensión del movimiento cooperativo eléctrico en esta etapa vale mencionar que en el año 1972 existían 652 cooperativas que prestaban el servicio eléctrico.

En el año 1969, de las 1.600 ciudades con servicio eléctrico en el país, 859 eran provistas por cooperativas; servían a 609.250 usuarios, lo que equivale a 2.500.000 personas que reciben servicio eléctrico cooperativo. El 31 de diciembre de 1970, con 663 cooperativas en servicio, el número de poblaciones servidas por cooperativas era de 916.

Para el año 1983 el número de cooperativas de electricidad ascendía a 570, las que prestaban servicio a cerca de 1.000 localidades del interior del país, con 1.304.600 asociados usuarios (Anuario estadístico de F.A.C.E. 1983). En dicho año el total de cooperativas de servicios públicos ascendía a 1.132 con un total de 1.701.840 asociados.

Una tercera etapa que cabe mencionar es la que tiene como comienzo el proceso de traspaso al sector privado de la prestación de los servicios públicos

---

y se extiende hasta nuestros días. Tomando como antecedentes las características que este proceso adoptó en nuestro país y que ya se han expuesto, es pertinente mencionar que el papel que las cooperativas han tenido en este proceso ha sido periférico.

Se plantea aquí una paradoja, ya que la ley 23696 de reforma del Estado y sus normas contienen disposiciones favorables a la actividad cooperativa, dándole prioridad en la privatización de la prestación de servicios públicos. Probablemente una explicación a dicha paradoja se encuentre en lo dicho por Tomás Hutchinson cuando destaca que “la reducción de la presencia pública en la economía y el fortalecimiento de Estado fueron los objetivos proclamados para la privatización. Pero ellos no son más que el común denominador de una serie de objetivos singulares: a) reducir al Estado al cumplimiento de sus fines esenciales y lograr que en ello sea eficaz; b) reducir la deuda pública; c) debilitar a los sindicatos; d) sustituir la titularidad pública; e) la disminución del gasto público; f) la rebaja de las tarifas; y g) mejor prestación de los servicios públicos”.

Es claro que las cooperativas se constituían en organizaciones privadas que revestían todas las características que permitían cumplir con la mayoría de estos objetivos. La excepción está dada por la búsqueda de la reducción de la deuda pública. Sin embargo, el fin último del proceso de privatización fue la obtención de recursos financieros para afrontar la pesada deuda externa que pesaba sobre el país. Las privatizaciones se constituyeron en un instrumento de financiamiento.

Es así que, compartiendo los conceptos de Dante Cracogna, las privatizaciones se hicieron teniendo en cuenta las mejores ofertas de pago y la urgencia de su más pronta ejecución, dejando de lado los otros objetivos mencionados. No es casual la falta de regulación previa al proceso privatizador de los sectores alcanzados: la regulación reduce los beneficios futuros de los activos que se venden, con lo cual se reduce el monto líquido que se percibe por la venta.

El citado objetivo macroeconómico signó los instrumentos legales que vinieron de la mano de la ley, tanto el decreto reglamentario como los pliegos de licitación y sus respectivas condiciones para acceder al concurso. En este sentido resulta clara la dificultad de las cooperativas para hacer frente a este proceso de privatización. Existe una gran diferencia entre la gran dimensión de las empresas y servicios a privatizar, caracterizadas por una gran concentración, centralización económica y gran burocratización, frente a la reducida magnitud de las organizaciones cooperativas donde la descentralización y la

---

amplia participación de los ciudadanos en la propiedad y la gestión son elementos fundacionales.

Cabe aclarar también que las limitaciones financieras de este tipo de las cooperativas hicieron que no fueran participantes “atractivos” para este proceso con importantes objetivos de financiación.

Se reproduce aquí una situación que las cooperativas ya habían enfrentado: el cambio radical del rol del Estado. Así como en la década del '40 el Estado adopta un papel protagónico luego de haber estado al margen del ámbito de los servicios públicos, en esta nueva etapa vuelve a convertirse en un espectador.

No obstante lo expuesto, las cooperativas siguieron manteniendo un papel importante en la prestación del servicio eléctrico. Según un informe de la Secretaría de Energía de la Nación, en el año 1997 la participación de las cooperativas en el facturado total de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires era del 30%, mientras que en el país la participación era del 10%. La cantidad de usuarios ascendía a 1.570.559.

## **Situación actual**

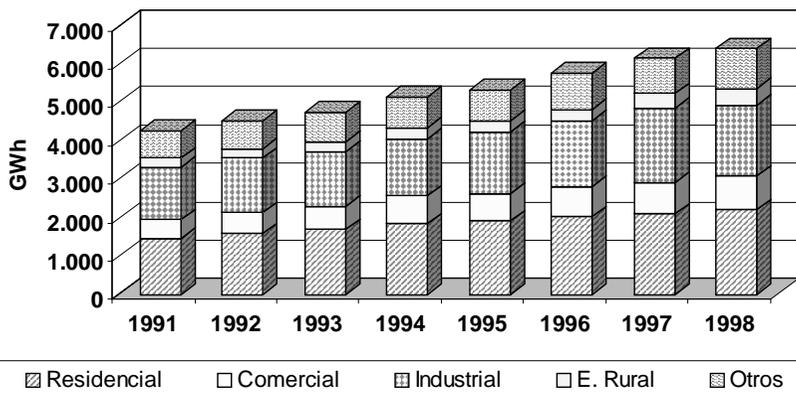
Las cooperativas eléctricas continúan manteniendo un papel importante en la prestación de un servicio fundamental para el desarrollo de las comunidades en las que están insertas. En el año 1999 la cantidad de usuarios abastecidos por las cooperativas eléctricas de la Provincia de Buenos Aires ascendía a 760.297, mientras que para el total del país ese número ascendía a 1.796.542 (datos de la Secretaría de Energía de la Nación).

La participación de las cooperativas en el servicio de distribución de energía eléctrica, considerando el facturado total del país, llegaba al 11%. Para la provincia de Buenos Aires la participación es sensiblemente mayor, llegando al 32%.

El **gráfico 4** muestra la evolución del facturado a usuario final de las cooperativas en el período 1991-1998.

Vale agregar que, según datos de la Secretaría de Energía de la Nación, para el año 1999 el total de facturado a usuario final de cooperativas muestra un crecimiento del 5,95%.

**Gráfico 4: Evolución del Facturado a Usuario Final de Cooperativas**



En el ámbito de la provincia de Buenos Aires, que representa el 58,5% del consumo nacional de energía, las cooperativas de este sector se encuentran agrupadas básicamente en dos grandes federaciones específicas: la Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas (F.A.C.E.) y la Federación de Cooperativas Eléctricas de Buenos Aires (F.E.D.E.C.O.B.A.).

Los registros de F.A.C.E. muestran una cantidad de 66 cooperativas afiliadas, que prestan el servicio a 98.048 usuarios urbanos y a 10.553 usuarios rurales.

La Federación de Cooperativas Eléctricas de Buenos Aires registra una cantidad de 90 cooperativas eléctricas afiliadas, que prestan el servicio a 261,971 usuarios urbanos y a 4,089 usuarios rurales. Cabe mencionar que las cooperativas asociadas a esta federación declaran un número de 2,042 empleados en relación de dependencia, mostrando el grado de importancia de estas organizaciones en la generación de empleo.

## **El caso de la Cooperativa Eléctrica de Azul Limitada**

### **Historia y características generales**

La Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. fue creada el 21 de octubre de 1956 por iniciativa de un grupo de vecinos que, ante la expansión industrial de la región, veían la insuficiencia del sistema existente de corriente continua y de las conexiones que por entonces se solicitaban.

---

El primer presidente de la cooperativa, quien ejerció el cargo hasta su fallecimiento, fue el señor Silvestre Sottile. A la fecha de iniciación de los servicios eléctricos, el 1° de diciembre de 1956, la cooperativa contaba con 4.564 asociados y suministraba el servicio a 7.436 personas.

El 28 de noviembre de 1959 se inaugura la nueva usina y se inicia el suministro de corriente alternada, concluyendo la obra de cambio de corriente de toda la ciudad el 27 de mayo de 1963. El 18 de junio de 1971 la organización amplía sus servicios al inaugurar LuzAzul que se dedica a la industria láctea. El año 1972 registra la incorporación de la Cooperativa de El Chillar.

Este proceso de ampliación de sus actividades continúa con la incorporación del servicio de sepelios el 1° de julio de 1983.

El 1 de agosto de 1985 se produce la incorporación de la Cooperativa de Cacharí y en marzo de 1988 la Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. toma a su cargo en concesión el servicio sanitario luego de la firma del respectivo contrato con la Municipalidad de Azul.

Actualmente la Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. presta el servicio eléctrico a 21.881 usuarios urbanos y a 527 usuarios rurales, correspondientes al partido de Azul, incluyendo a Cacharí, Parish y Chillar. En relación a los servicios sanitarios, la cooperativa abastece con agua a 17.052 personas y brinda el servicio de recolección de efluentes a 11.195 personas. Asimismo la cooperativa cuenta con 7.107 adherentes al servicio de sepelios, mientras que el número de personas cubiertas asciende a 25.568, según consta en sus propios registros.

La Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. cuenta con 183 empleados rentados, a los que deben sumarse los integrantes de la órbita electiva constituida por el Consejo de Administración y sus 21 integrantes.

### **La estructura de la cooperativa**

El análisis de la estructura de la Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. está basado en la reglamentación proveniente del estatuto de la cooperativa, en las entrevistas realizadas a distintos integrantes de la organización y en el organigrama.

La estructura de la cooperativa evidencia la convivencia de dos órbitas claramente diferenciadas en la organización, una electiva y otra profesional. El

---

cuerpo electivo está representado por el Consejo de Administración, bajo el que se estructuran todas las actividades de la organización, exhibiendo un grado de centralización alto. Puede decirse que este órgano junto a la Mesa Directiva tienen las funciones de administración y gobierno de la organización.

Por sobre este cuerpo se encuentra únicamente la Asamblea de asociados que tiene por función la elección de los integrantes del Consejo de Administración. Si bien podría considerarse que la Asamblea no constituye una parte estable de la organización, con lo que su inclusión en el análisis de la estructura es discutible, el hecho de que constituye un elemento fundamental en la materialización del 2º principio cooperativo que establece el control democrático de los socios, hace que sea válida su presencia en este apartado. En términos de Leonardo Shvarstein y Jorge Etkin, en la estructura se materializan dimensiones de la identidad y es claro que los principios cooperativos son constitutivos de la identidad de estas organizaciones y por ello requieren ser analizados en términos estructurales.

Es necesario aclarar que debido a exigencias legales establecidas en la ley 20.337 existe un representante del municipio en la Mesa Directiva, lo que constituye otro elemento diferencial de este tipo de organizaciones. La participación de una persona proveniente del exterior de la organización en un órgano electivo es una consecuencia de las modificaciones producidas a partir de las exigencias del municipio para la concesión de los servicios públicos a la cooperativa.

A nivel de gerencia se evidencia una departamentalización mixta donde se combinan principios de división por función y división por producto. La gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia Administrativa se han establecido en función del principio de departamentalización por función, centralizando estas funciones para toda la organización. Esto se apoya en la idea de que tanto las actividades administrativas como las relacionadas con los recursos humanos revisten características similares a las tres actividades de la cooperativa, lo que justifica su centralización.

Las gerencias de Planta Láctea, de Servicios Sanitarios y de Sector Eléctrico se han establecido siguiendo un principio de departamentalización por producto. Este tipo de organización supone que las actividades inherentes a cada uno de estos sectores son tan particulares que suponen una estructuración diferente para cada una de ellas.

De los 183 empleados de la cooperativa, 106 corresponden al sector de

---

servicio eléctrico, mientras que al sector de servicio sanitario le corresponden 36, al de servicios sociales 10 y a la planta láctea 31.

Respecto de la Gerencia Eléctrica, que es el sector de la cooperativa sobre el que centraremos nuestra atención, también se observa una división por función. Un elemento saliente es la presencia exclusiva de actividades operativas de carácter eminentemente técnico. Esto es consecuencia de uno de los objetivos buscados en la división por función en el nivel superior: la especialización de las tareas particulares de cada gerencia dejando las funciones administrativas y de recursos humanos en manos de áreas centralizadas.

Se manifiestan en la estructura dos innovaciones que se relacionan directamente con los desafíos planteados por los cambios contextuales analizados.

La primera de ellas es la inclusión a nivel de Mesa Directiva de una Secretaría de Prensa, a cargo de una persona contratada, que se encarga de llevar a cabo una política de comunicación hacia el exterior y reforzar la comunicación interna. El objetivo de esta incorporación es reforzar los canales de comunicación con los individuos que se encuentran tanto fuera como dentro de la organización para lograr una mejor percepción de las actividades realizadas por la cooperativa y una participación mayor por parte de los asociados.

Otro cambio en términos estructurales tiene consecuencias aún más profundas que la anterior. La creación de un Representante Técnico de Calidad a nivel de gerencia es la manifestación estructural de innovaciones en términos de gestión que se plantean en la cooperativa.

De acuerdo a los datos recabados surge que una de las modificaciones estructurales más importantes fue la eliminación de un nivel que se encontraba entre la Mesa Directiva y las gerencias. La eliminación de este nivel se hizo buscando agilizar los procesos de toma de decisión limitando la dimensión vertical de la estructura sin afectar los órganos electivos.

Esta configuración estructural tiene por objetivos la especialización de las tareas particulares de cada gerencia, dejando las funciones administrativas y de recursos humanos en manos de áreas centralizadas; y el logro de rapidez y flexibilidad conservando los mecanismos democráticos de decisión comunes a toda la organización.

---

## Formalización

Se ha identificado que las disposiciones legales del poder concedente de los servicios públicos y de los órganos de control han sido los iniciadores de un proceso de formalización que tiene efectos sobre toda la organización. Existe actualmente un Programa de Calidad, donde se materializan, en términos de procedimientos, los cambios requeridos, tanto por los organismos legales como por los usuarios.

El Programa de Calidad, que ha comenzado a implementarse en la cooperativa en el año 1998, tiene gran influencia en el proceso de formalización. Como ya se ha dicho, este programa está íntimamente relacionado con el proceso de adecuación que la cooperativa debe realizar para seguir participando como concesionario de servicios públicos.

En función de dicho programa se ha realizado un relevamiento y diagnóstico de todas las actividades de la cooperativa, tanto en términos de producción como de servicios, y se han establecido los procedimientos formales que deben observarse para cumplir con los requerimientos de los órganos de control y de los usuarios.

La certificación de procedimientos supuso la revisión de las formas de proceder existentes, tanto formales como informales, la estandarización y formalización a través de su escritura y la aprobación por parte del Consejo de Administración. La formalización de los mecanismos de comunicación también está considerada en este Programa de Calidad.

Los requerimientos del órgano de control en términos de la calidad se dividen en tres aspectos: del producto, del servicio técnico y del servicio comercial:

- La calidad del producto supone parámetros relacionados con la tensión de la energía suministrada;
- La calidad del servicio considera límites en el número de cortes de suministro permitidos y su duración, etc.;
- Los parámetros de calidad comercial están basados en la cantidad de conexiones realizadas, los índices de falta de pago y el tiempo que transcurre entre el pedido de servicio y la conexión.

La ley prevé distintas etapas de implementación de los parámetros de calidad: una etapa de prueba, una etapa de transición y una etapa final, deno-

---

minada de Régimen. La cooperativa debe cumplir con estos requerimientos para conservar la concesión del servicio. En función de estos parámetros la Comisión Provincial de Energía hace una evaluación de la calidad de los servicios brindados por los concesionarios.

Respecto de las tarifas eléctricas existen disposiciones legales expuestas en el decreto 1208/97 que establecen la forma en que debe efectuarse el cálculo de mismas. Asimismo la legislación dictamina claramente quiénes y cómo harán las auditorías respecto de las tarifas y cómo debe ser la exposición de la información a ser evaluada.

A partir de las exigencias detalladas la cooperativa ha avanzado hacia la formalización y estandarización de los modos de operar en varios aspectos.

En lo referido a las tarifas se ha compatibilizado la mecánica de cálculo con la que establece el órgano de control del sector.

A partir del ingreso al Mercado Eléctrico Mayorista, la Cooperativa Eléctrica de Azul adaptó sus procedimientos para aplicar y cumplimentar el reglamento de Procedimientos y Resoluciones de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de la Nación, y disposiciones del órgano administrador del MEM, denominado CAMMESA. Tales disposiciones estipulan los términos y condiciones de compra de energía.

Atendiendo a los parámetros de calidad, en las tres formas que estipula la ley, y en función de la Resolución del Organismo de Control de Energía de la Provincia de Buenos Aires (OCEBA) se inició la Gestión de Calidad de Servicio y Producto Técnico cumplimentando con todas las obligaciones que surgen de la ley 11.769. Los informes emanados del mencionado programa de la Gestión de Calidad de Servicio y Producto Técnico son enviados al OCEBA. Para ello se implementaron mecanismos formales para la cuantificación de la calidad del servicio, la cantidad de interrupciones y la duración de las mismas. Las herramientas incorporadas son mecanismos formales de control, programas de software e identificación y codificación de los reclamos.

Se han estandarizado procesos de tareas de mantenimiento predictivo que antes no existían. Esto se ha hecho mediante herramientas especializadas como termografía infrarroja y perfilado de aisladores en media tensión.

---

Asimismo se han creado nuevas instancias de control a través de la medición en distintos puntos de la red y en los distintos usuarios del nivel de tensión de energía. Los cronogramas que establecen la frecuencia de los controles se presentan con anterioridad al OCEBA.

La Cooperativa Eléctrica de Azul ya venía realizando gestiones para avanzar hacia la formalización y estandarización de procedimientos, es por ello que las adecuaciones exigidas por los organismos de control no implicaron un gran trastorno. Si bien las estipulaciones legales no necesariamente eran compatibles con la dirección que inicialmente tomara la cooperativa en términos de formalización, el ejercicio de relevar, diagnosticar y reformular procedimientos dotó a la organización de la capacidad de adaptación requerida.

## **La Comunicación**

El análisis de los mecanismos de comunicación que se manifiestan en la Cooperativa Eléctrica de Azul está sustentado en la documentación referida a la Política de Comunicación de reciente creación en la cooperativa, en la documentación del Programa de Calidad que está siendo implementado y en las entrevistas realizadas, tanto a personal de la organización como a usuarios del servicio eléctrico.

En la actualidad la Cooperativa Eléctrica de Azul está poniendo en práctica cambios en términos de comunicación, tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización. Estos cambios están contemplados en lo que la cooperativa denomina “Política de Comunicación”, que tiene como objetivo mejorar el contacto con el entorno y reforzar la comunicación interna.

Esta política de comunicación complementa lo que el Programa de Calidad establece en términos de sus objetivos referidos al logro de una comunicación fluida y eficaz con los usuarios y entre los integrantes de la cooperativa.

En lo referido a la comunicación hacia adentro, la transformación buscada apunta a la formalización de los canales debido a que los mecanismos existentes tenían un alto grado de informalidad.

La formalización se tradujo en la creación de documentos informativos respecto a temas referidos al Programa de Calidad, información sobre el personal, entrevistas a empleados, etc., de circulación interna.

---

Del mismo modo se organizó el desarrollo de reuniones periódicas por sectores con temas claramente establecidos, la creación de instancias de consulta y opinión para los empleados y la ubicación de carteleras para la comunicación de información reciente.

Respecto de la comunicación hacia afuera los objetivos perseguidos en la transformación de los mecanismos de comunicación son básicamente dos.

El primero de ellos es lograr que los usuarios tengan claro conocimiento de las actividades que realiza la cooperativa en términos de las acciones tendientes a mejorar el servicio, cuestiones atinentes a la seguridad de los usuarios, la calificación que la Comisión Provincial de Energía haga de la calidad del servicio de la cooperativa y actividades culturales y educativas.

Para ello la organización procedió a relevar los medios de comunicación de la comunidad (radios, diarios, revistas, televisión, etc.) para identificar la forma de acceder a los usuarios.

En función del relevamiento realizado se ha recurrido a publicar avisos en los medios de comunicación de más audiencia, a la entrega de folletos junto con las facturas del servicio, a la instalación de una cartelera en las dependencias de la cooperativa y a la creación de un sitio en Internet donde se brinda información institucional y referida a los servicios prestados por la cooperativa.

En las entrevistas, los usuarios del servicio manifiestan que a través de uno u otro medio están informados sobre las actividades realizadas por la cooperativa y consideran que es una forma importante de sentir que su opinión es tomada en cuenta para evaluar e desempeño de la organización.

El segundo objetivo buscado es facilitar la captación de las necesidades de los usuarios.

En este sentido se han creado Comisiones Vecinales que tienen por función representar a los usuarios y configurar el instrumento a través del cual se encauzan sus inquietudes y opiniones.

La zona geográfica a la que abastece la cooperativa se ha dividido en 10 distritos y cada uno de ellos tiene sus Delegados Titulares y Delegados Suplen-

---

tes, a los cuales pueden recurrir los usuarios para manifestar reclamos y opiniones. Las Comisiones Vecinales y la Comisión Directiva tienen reuniones periódicas donde se tratan los temas que los usuarios plantean a los delegados.

Cabe aclarar que estos delegados son usuarios que se han ofrecido para llevar a cabo esta función y luego son elegidos en una instancia de votación en la que participan todos los socios de la cooperativa.

La Cooperativa Eléctrica de Azul ha catalogado como imprescindible avanzar hacia el fortalecimiento de la comunicación con las Comisiones Vecinales ya que reconoce en ellas la capacidad de captar fielmente las inquietudes de los usuarios y las identifica como la instancia representativa esencial.

En función de este objetivo avanzó en la mejora de los mecanismos de elección de los delegados y en el establecimiento de folletos informativos referidos al régimen de este sistema y a las instancias de elección.

### **Debilidades y fortalezas frente a las privatizaciones.**

La Cooperativa Eléctrica de Azul tiene características que, frente a los cambios operados en el sector eléctrico, se constituyen en debilidades que dificultan su adaptación y por tanto la ubican en una situación desventajosa respecto de otras organizaciones, así como características que evidencian fortalezas comparativas que la hacen competente para ajustarse a los nuevos requerimientos.

Las fuentes de fortalezas y debilidades podemos encontrarlas tanto en los elementos constitutivos de la organización en tanto cooperativa, así como en los estados de situación previos a los cambios contextuales.

Lo primero que ha surgido de las entrevistas realizadas es fundamental a la hora de hablar de las fortalezas de la cooperativa: la comunión existente entre las necesidades de la comunidad y los objetivos de la organización. En términos de prestación de un servicio de interés general este hecho se constituye en una fuente de fortaleza muy importante.

La asimetría que existe en la relación con las empresas y consorcios que han ingresado al sector a partir de las privatizaciones ubica a las cooperativas en una situación desventajosa. Sin embargo la cooperativa cuenta con la experiencia adquirida a través de los años de permanencia en el sector.

---

Una debilidad que se ha puesto de manifiesto es la lentitud que supone el mecanismo deliberativo para la toma de decisiones. Este hecho atenta contra la celeridad que algunos cambios requieren al momento de decidir cursos de acción.

Sin embargo este elemento distintivo también se mencionó como una fuente de fortalezas de la cooperativa, ya que el mecanismo deliberativo, sustentado en la representación de los asociados-usuarios, asegura la protección de los intereses de los representados en cada decisión tomada.

Otra fuente importante de debilidad en la cooperativa es la idea compartida por los participantes de que las herramientas relacionadas con la eficiencia en términos de empresa son incompatibles con los principios rectores de la organización. Pese a ello los parámetros a través de los cuales los órganos de control evalúan el desempeño de los concesionarios están fuertemente relacionados con preceptos de gestión empresarial: calidad, métodos de cálculo de tarifas, procedimientos de compra estandarizados, etc. La cooperativa ha tenido que realizar grandes esfuerzos para adaptar sus modos de operar a estas exigencias, pero más aún ha tenido que esforzarse en lograr que ello no socave sus valores fundamentales.

Un ejemplo que nos ayuda a graficar esta adaptación, que a la vez busca conservar principios fundamentales, es el establecimiento de una Tarifa de Interés Social (TIS), aprobada por el Ministerio de Obras y Servicios públicos de la Provincia de Buenos Aires a instancias de la Cooperativa Eléctrica de Azul, que supone la posibilidad de subsidiar a aquellos usuarios residenciales que por razones permanentes o temporarias no pueden acceder a su necesidad básica del servicio de energía eléctrica.

La organización ha conseguido adquirir la capacidad de adaptarse a los requerimientos formales y al mismo tiempo ha encontrado la manera de proteger valores subyacentes al establecimiento de la tarifa. Esto se ha constituido en otra fuente de fortaleza muy importante.

La relación que existe entre concesionario y poder concedente no es nueva para la cooperativa ya que desde los inicios de la prestación del servicio eléctrico a través de cooperativas se estableció que el poder concedente estaría encarnado en los municipios. Debido a ello los mecanismos institucionales que viabilizarán esta relación existían con anterioridad a las privatizaciones.

Existe acuerdo entre los entrevistados respecto que el grado de exposición de

---

la cooperativa es mayor que el de una empresa privada. Esta exposición está dada por la obligación de la organización de dotar de transparencia a todas sus acciones a partir de las reuniones con las Comisiones Vecinales, etc. Los integrantes de la organización han identificado que este hecho limita la libertad de acción de la cooperativa y la hace más lenta. Paradójicamente también esto ha sido comentado como una ventaja ya que dota de legitimidad a las actividades de la cooperativa dado que éstas son refrendadas continuamente por la comunidad.

En general se acuerda en que las cooperativas son poco propensas a la introducción de innovaciones en términos organizacionales. Sin embargo la Cooperativa Eléctrica de Azul Limitada tomó conciencia de esta necesidad de adecuación aún antes de que se materializaran las exigencias de los órganos oficiales.

Como se ha aclarado antes, si bien no necesariamente los cambios que la cooperativa había comenzado a introducir se correspondían en un todo con las exigencias legales, la predisposición al cambio y el hecho de haber pasado ya por la situación de remover viejas formas de operar dotaron a la cooperativa de una ventaja importante.

A modo de resumen, las sucesivas adecuaciones a situaciones contextuales cambiantes que el movimiento cooperativo eléctrico ha tenido que afrontar la han dotado de capacidades de ajuste que son su mayor fortaleza para afrontar los nuevos desafíos.

## **Conclusión**

La organización cooperativa ha logrado sobrevivir, a lo largo de la historia del sector eléctrico, a los desafíos planteados en cada una de las etapas. En los comienzos se constituyó en una forma adoptada por los usuarios para afrontar los abusos cometidos por las empresas privadas. Posteriormente logró convivir con la presencia del estado monopolizador de la prestación de los servicios públicos. En la actualidad ha transitado los primeros años de la nueva transformación del sector eléctrico en el país. En esta nueva etapa se reproduce la misma situación planteada antes de la década el '40, cuando los servicios eléctricos estaban en manos de empresas privadas. Sin embargo en esta nueva etapa el estado debería adoptar un papel más importante en términos de regulación del sector.

En el caso de la Cooperativa Eléctrica de Azul Limitada, las disposiciones legales han profundizado procesos de transformación existentes e iniciado nue-

---

vos procesos de transformación. Las innovaciones en términos estructurales, de comunicación y de formalización iniciadas suponen un replanteo profundo en todos los niveles de la organización. Esto pone en evidencia que la cooperativa se valió de la celeridad que exigían las transformaciones demandadas por la nueva situación para involucrarse en un importante proceso de transformación.

La situación previa de la cooperativa en términos de adecuación tecnológica, capacitación de sus integrantes e inclinación hacia la innovación la dotaron de fuentes de fortaleza para afrontar los desafíos planteados por la nueva situación.

No obstante buscar decididamente la incorporación de tecnologías de gestión actuales para el logro de la eficiencia organizacional, la Cooperativa Eléctrica de Azul ha procurado proteger los principios cooperativos y reforzarlos. Ese es el reto más difícil que le toca enfrentar. LuzAzul, la planta láctea que pertenece a la cooperativa ha perdido esa batalla ya que este proceso de transformación la llevará a convertirse en sociedad anónima.

Por último, la cooperativa de servicios públicos ha materializado cabalmente el séptimo principio cooperativo, preocupación por la comunidad, debido a que el desarrollo de la ciudad ha estado históricamente ligado a ella, en concordancia con lo que ha ocurrido en muchas otras ciudades y zonas rurales del país que han recorrido el camino del desarrollo de la mano de la cooperativa, constituida por los mismos vecinos.

## **Bibliografía citada**

- Acosta, Liana María; La prestación de servicios a través de las cooperativas eléctricas: el caso de la provincia de Buenos Aires.
- Callejo, Alfredo Victorino; Cooperativas de Servicios Públicos, comunidad y Estado. Cuadernos de Economía Social, año VI número 10, IAIES; Buenos Aires, noviembre de 2000.
- Cracogna, D.; "Cooperativas de servicios públicos", Intercoop, Bs. As. 1987.
- Cooperativa Eléctrica de Azul Ltda. Estatuto reformado. Buenos Aires, 1995
- ENRE Informe estadístico del Sector Eléctrico. Buenos Aires 1997-1999
- Hutchinson, T.; "Las privatizaciones en el orden nacional; experiencia a tener en cuenta por las provincias"., Experiencias y perspectivas de las privatizaciones en la Argentina, Intercoop 1994.
- Legisa, Juan; "Marco regulatorio de la energía eléctrica: a ocho años de la transformación". Revista Enoicos, noviembre de 2000.
- Margheritis, Ana; Características e impacto de la implementación de las privatizaciones en Argentina. Editorial de Belgrano. Buenos Aires. 2000
- Oslak, Oscar; "Servicios públicos y capacidad de regulación estatal. Revista Enoicos, Buenos Aires, noviembre de 2000.
- Schvarstein, L.; "Identidad de las organizaciones", Paidós 1992.

---

## Bibliografía consultada

- Blomqvist, K.; "Desarrollo del balance social en las cooperativas", Revista de la ACI, vol. 30, 1/97.
- Cancelo, A.; "El estilo de gestión a aplicar en las cooperativas", Anuario de estudios cooperativos, Universidad de Deusto 1996.
- Callejo, A.; "La problemática de las cooperativas de servicios públicos en la experiencia Argentina", Cuadernos de Economía Social, IAIES, año XI, N° 33, septiembre/diciembre 1989.
- Callejo, V.; "Las cooperativas eléctricas", Cuadernos de economía social, IAIES V-8 1999.
- Callejo, V.; "Las cooperativas y la llamada privatización de servicios públicos en América Latina", Revista de la ACI, vol. 24 N° 1, 1991.
- Callejo, V.; "Los principios cooperativos y las cooperativas de servicios públicos", Intercoop, Bs. As., 1998.
- Callejo, V.; "Los servicios públicos cooperativos", Cuadernos de economía social, año X N° 28, enero/abril 1988.
- Cracogna, D.; "Las cooperativas y los servicios públicos", Revista de la ACI, vol. 23 N° 1 1990.
- Ebert, W.; "Globalización: nuevas demandas sobre empresas publicas", Anales de economía publica y cooperativa, vol. 70 N° 3, septiembre 1999.
- Gerchunoff, P.; "Privatizaciones en un contexto de emergencia económica", Desarrollo económico, vol. 34 N° 136, enero/marzo 1995.
- Glachant, J.; "¿Tras dos décadas de privatización y desregulación, qué quedará de las "tutelas de interés general" para las industrias del siglo XXI?", Cambios estructurales de interés general, Ciriéc 1997.
- Hall, R.; "Organizaciones. Estructuras y procesos", Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1983.
- Jaramillo, B.; "Las cooperativas eléctricas", Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, 1939.
- Kaplan de Drimer, A.; "Las cooperativas", Intercoop, 1981.
- Kaplan de Drimer, A.; "Las mutaciones estructurales en las cooperativas ¿permitirán preservar su naturaleza cooperativa y el interés general de sus miembros?", Cambios estructurales de interés general, Ciriéc 1997.
- Kurimoto, A.; "Evaluating performance", Review of International Cooperation, vol. 92/93, (4/99-1/00).
- Mintzberg, H.; "Diseño de organizaciones eficientes", El Ateneo, Buenos Aires 1996.
- Peters, L.; "Sin y con fines de lucro", Ciriéc, vol. 64, 4/1993.
- Petit, F.; "Psicología de las organizaciones", Editorial Herder, Barcelona 1984.
- Ravina, A.; "Public Services in the area of the social economy in Argentina", Annals of public and cooperative economics, vol. 67 N° 3, 1996.
- Revista "Servicios & Comunidad", publicación de FEDECOPA.
- Rokholt, P.; "Cooperative adaptation", Review of international cooperation, vol. 92/93, (4/99-1/00).
- Schvarstein, L.; "Diseño de organizaciones", Paidós 1998.
- Ullrich, G.; "Privatización de servicios públicos", Revista de la ACI, vol. 31, 1/1998.
- Vuotto, M.; "Paradojas de la organización cooperativa", Acciones colectivas y organización cooperativa, Centro editor de América Latina 1994.