

Emprendimientos sociolaborales perdurables

UN ESTUDIO DE DIEZ CASOS EFICACES

ALBERTO VÁZQUEZ¹

Resumen

El artículo se centra en el estudio de emprendimientos sociolaborales perdurables, y analiza diez casos exitosos en la economía social. Se destaca la importancia de las cooperativas para el desarrollo sostenible y la inclusión social, aunque se reconoce que su rol es aún pequeño en comparación con su potencial. El estudio utiliza un enfoque mixto cualitativo y criterios específicos de selección para evaluar la eficacia económica y social de estas entidades. Se examinan casos en diversos sectores como textil, cuidados de adultes mayores, producción hortícola, y servicios de salud, entre otros. Se discute el apoyo estatal y la autonomía de las cooperativas, así como la relevancia del contexto territorial y las cadenas de valor. El análisis busca identificar condiciones comunes que contribuyan a la sustentabilidad y el reconocimiento de estas empresas en el sector de la economía social, en particular explorando condiciones de heterogeneidad conceptual y autonomía/heteronomía, factibles.

Palabras Clave: economía social, impacto, eficacia.

Resumo

Empreendedorismo sociolaboral sustentável. Um estudo de dez casos de sucesso

O artigo centra-se no estudo de empreendimentos sociolaborais duradouros, analisando dez casos de sucesso na economia social. É destacada a importância

¹ Médico, UBA (1965) con orientación en medicina social y cooperativismo desde 2001. Fundador de la Asociación Civil SAHDES. Presidente (2007 – 2015). Fellow Ashoka Foundation 2007-2010. Colaborador invitado en los equipos de extensión e investigación de Economía Social de la UNQ, desde 2008 a 2023 por acuerdo marco entre SAHDES y UNQ. Coordinador ejecutivo de proyectos del Programa Universitario de Incubación Social. Correo electrónico: alberto.sahdes@gmail.com

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
08/07/2024

Fecha de aprobación:
08/10/2024

Revista *Idelcoop*, N° 244,
Emprendimientos sociolaborales perdurables.
Un estudio de diez casos eficaces

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 112-135 / Sección:
Reflexiones y Debates

cia das cooperativas para o desenvolvimento sustentável e a inclusão social, embora se reconheça que o seu papel ainda é pequeno em comparação com o seu potencial. O estudo utiliza uma abordagem mista quali-quantitativa e critérios de seleção específicos para avaliar a eficácia económica e social destas entidades. Os casos são examinados em vários setores, como têxteis, cuidados a idosos, produção hortícola e serviços de saúde, entre outros. São discutidos o apoio estatal e a autonomia das cooperativas, bem como a relevância do contexto territorial e das cadeias de valor. A análise procura identificar condições comuns que contribuam para a sustentabilidade e o reconhecimento destas empresas no setor da economia social, nomeadamente explorando condições de heterogeneidade conceitual e de autonomia/heteronomia viável.

Palavras chave: *Economía social-Impacto-Eficácia*

Abstract

Enduring social and labor ventures. A study of ten cases of success

This article is centered on the study of durable sociolaboral enterprises by analyzing ten successful cases of social economy. The relevance of cooperatives on sustainable development and social inclusion is acknowledged. The study used a quali-quantitative mixed format with specific selection criteria in order to evaluate economic and social efficacy of entities. Cases from textile, health care and services, agricultural and cultural fields among others are included. State support and autonomy of cases are discussed, as well as the importance of territorial context and of chain values. The analysis intends to detect common conditions contributing to sustainability and social recognition of the included enterprises, in the framework of social economy, particularly regarding conditions of heterogeneity and autonomy/heteronomy consideration.

Keywords: *Social economy- Impact- Efficacy.*

INTRODUCCIÓN

Una cooperativa exitosa es la que puede crecer generando muchas fuentes de trabajo. Pero las otras también tienen mérito, las que han logrado permanecer durante todo este tiempo. Para mí, una cooperativa exitosa es la que ha logrado perdurar. (Trabajador de una empresa metalúrgica recuperada, diciembre 2017. En Rebon, 2020).

El Secretario General de las Naciones Unidas en su mensaje a la 77ª Asamblea General sobre las cooperativas en el desarrollo social “aplaude” cómo ellas promueven el desarrollo sostenible en tres dimensiones: desarrollo social, económico y medioambiental, contribuyendo a «la inclusión social y la erradicación de la pobreza y el hambre» (resolución A/77/L.60). Dice el Informe que, aunque los Estados miembro han reconocido a las cooperativas como socias clave para el desarrollo sostenible, «siguen desempeñando un papel relativamente pequeño en las políticas y prácticas económicas y sociales generales, en comparación con su enorme potencial de contribución». Por su parte Ariel Guarco (presidente de la Alianza Cooperativa Internacional), afirma que “los pueblos del

Mundo y el ambiente requieren de manera urgente afianzar un sistema de relaciones económicas que aseguren prosperidad, equidad, democracia y paz”. En dicha comunicación de septiembre de 2023 dice que el citado Informe recomienda a los Estados miembro “reforzar las cooperativas como empresas de éxito”, siendo ese el tema que nos ocupa (Guarco, 2023).

Según el texto clásico de Rodolfo Pastore (2006), la Economía Social y Solidaria (ESS) en su dimensión empírica (también Pastore 2010 A; 2010 B y 2014, 31-33) reconoce una amplia diversidad de trayectorias socioeconómicas diferenciadas de las lógicas dominantes conformada por emprendimientos, organizaciones y redes que realizan actividades económicas de manera regular (producción, distribución, financiamiento o consumo), que llevan adelante con la finalidad de ampliar y/o mejorar las condiciones de vida, sea de sus propios integrantes, de un sector específico de la sociedad, de la comunidad local o del entorno. La expresión ESS designa un espacio compartido que incluye a experiencias más institucionalizadas y a formas más recientes: la llamada economía social emergente o solidaria (ver Figura 1). El

Figura 1: Basada en Desroche H. (1983) y Vuotto M. (2014) diagrama parcialmente modificado



Siendo que más de un tercio de la población económicamente activa se ocupa en empleos precarios resulta aconsejable desde la lógica inclusiva de la ESS, favorecer y ayudar a incorporar entidades fuertes, menos vulnerables y de un tamaño tal que impacte en el empleo. Es por ello que nos dedicamos ahora a estudiar un grupo de casos de la ESS de mayor escala lo que nos parece puede aportar al análisis de la cuestión de la eficacia.

padrón del INAES consultado el 26/5/2023, indicaba la existencia en el país de 20.804 entidades registradas y vigentes. Las empresas del sector de la ESS ostentan al mismo tiempo, según dicho padrón, una alta tasa de caducidad anual, situación comparable a las PYMES. (Giudicatti, Bazque, 2020). Las causas de la fallibilidad de estas entidades o, en otros casos, su escaso desarrollo, pueden estudiarse empíricamente por dos vías metodológicas: evaluar las empresas fallidas o aquellas de mayor tamaño, perdurables y exitosas; optamos aquí por estas últimas, seleccionando entidades eficaces en lo económico y, también, en lo social. Según la Real Academia de la Lengua Española, la eficacia se define como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

En un libro ya publicado (Bejarano, Vázquez, 2020) recorrimos la cuestión de las empresas sociales en espacios de salud mental. En dicha publicación, estudiamos 40 reconocidos emprendimientos sociales de salud mental (pp. 110-111) que suelen por su índole formarse con grupos pequeños de participantes. Por entonces, dicha contribución respondía a la

reconversión de los manicomios iniciada por imperio de la Ley Nacional 26657 de Salud Mental y Adicciones.

Siendo que más de un tercio de la población económicamente activa se ocupa en empleos precarios resulta aconsejable desde la lógica inclusiva de la ESS, favorecer y ayudar a incorporar entidades fuertes, menos vulnerables y de un tamaño tal que impacte en el empleo. Es por ello que nos dedicamos ahora a estudiar un grupo de casos de la ESS de mayor escala lo que nos parece puede aportar al análisis de la cuestión de la eficacia.

Por otra parte, el tamaño esperable o deseable en un caso determinado puede lograrse tanto en una sola entidad o por el camino de la asociación de varias entidades que produzcan algunas etapas del producto final o que elaboren el mismo producto. Un ejemplo claro de este formato lo ofrece el Caso 1 (Chaco) que desarrollaremos luego. En la esfera lucrativa también se suelen adoptar hoy estos formatos asociativos.

1. METODOLOGÍA

1.1. CRITERIOS

Para el análisis optamos por el modelo metodológico de “casos múltiples” incluyendo en la muestra diez (10) casos de la economía social, utilizando un enfoque mixto cuali-cuantitativo y usando los criterios de selección que mencionaremos luego. Trataremos de realizar una observación metódica de cada entidad seleccionada y escalar el análisis a un primer agrupamiento parcial para luego procurar generalizar los hallazgos y elaborar al particular sobre ellas.

Siguiendo a Vasilachis (2006, 45-46), partimos de una “reflexión epistemológica previa” para avanzar en la observación empírica con un ho-

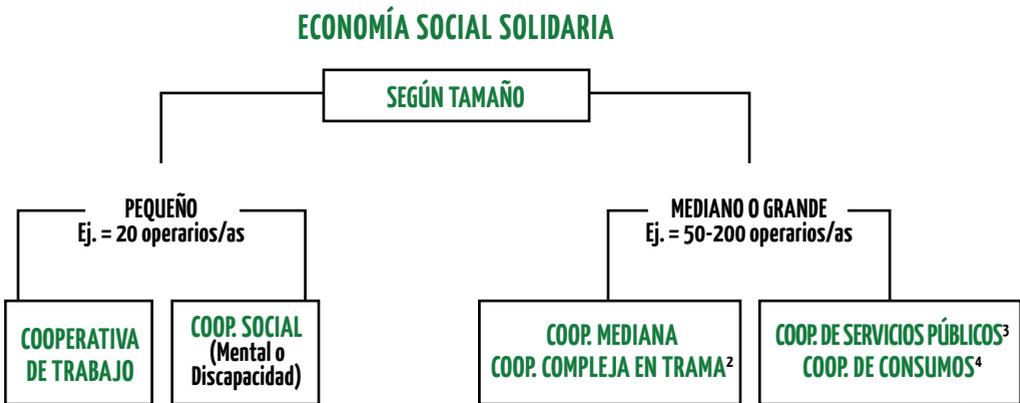
rizonte definido, procurando que tal reflexión sea útil, flexible y no adelante conclusiones. Sobre esa base, el recorte parcial o determinación de la muestra se hace a partir de una pregunta general: ¿qué hace eficaces y duraderos –perdurables– a estos casos? Se trata de realizar una pre-selección *intencionada* para el eje conceptual elegido.

Sin duda que el destino exitoso o fallido de una empresa no lucrativa parece depender de causales intrínsecas de la entidad a evaluar y también del contexto en el que se desenvuelve; Testa M. (2022, 27- 46) llama estructurales a unas y coyunturales a las otras. En lo intrínseco convendría (Vasilachis 2006, 47-53) empezar por escuchar al «sujeto conocido» (los actores) y procurar comprender luego el citado contexto (mercado, momento, etc.). También identificar situaciones imprevistas o influencias no detec-

tadas en los procesos operativos y de gestión, para finalmente proponer interpretaciones causales a explorar. Al respecto nos propusimos preguntas pertinentes, derivadas de aquella primera: ¿a qué se debe que una empresa no lucrativa resulte exitosa en lo económico y saludable socialmente?, ¿cuáles son las características salientes que contribuyen a ello?

Desde este enfoque pretendemos alcanzar una explicación plausible que pudiera extrapolarse y que ayude a entender y mejorar la performance de las entidades con dificultades; seguimos entre otros el criterio de tamaño, lo que parcialmente concuerda con la “segmentación” propuesta por INAES (Res.1000/21). Nuestra idea fue agrupar las cooperativas o asociaciones por el número de socios, en instituciones de pequeña escala por un lado y de mediana a gran escala, por otro (ver Figura 2).

Figura 2: Tamaño de los emprendimientos sociales no lucrativos



² Ej.: "El Arca"

³ Luz, agua (mercados cautivos).

⁴ Ej.: "La Obrera", 150 bocas, 2 millones de asociados/as - consumidores/as.

Las cooperativas más chicas que intentan crecer pueden beneficiarse de la experiencia de aquellas que se iniciaron hace tiempo, llegaron a mantenerse y a alcanzar mayor escala. Por ello se incluyeron para su estudio 10 casos perdurables (uno de ellos con 2 entidades), seleccionados de un variado universo de rubros, actividades y formas jurídicas diversas. Los criterios para la selección de los casos fueron definidos en función de las preguntas descritas que guían la investigación:

a) Criterios de Inclusión:

- Empresas fundadas hace 10 o más años
- Continuidad durante el lapso definido
- Integrantes y/o beneficiarios en número de 100 o más personas
- Rubro o sector bien definido y significativo
- Impacto socio-económico demostrable
- Visible repercusión subjetiva y comunitaria en su región
- Fuentes documentales confiables y disponibles

b) Criterios de Exclusión:

- Empresas lucrativas convencionales
- De reciente fundación (menos de 10 años) –ver luego excepción en caso 9–
- De bajo impacto en cuanto a número de personas, rubro o empleo
- Empresas estatales
- Cooperativas de servicios públicos⁵
- Cooperativas de consumo de gran tamaño
- Talleres protegidos o similares
- Artesanatos personales o de pequeños grupos

La palabra “empresa”, se usa con criterio amplio y aclarando que se trata de entidades no lucrativas que persiguen beneficios –excedentes– a repartir según los principios coo-

perativos y de acuerdo, en cada caso, con la decisión asamblearia correspondiente. El impacto social se evaluará según se disponga de datos específicos de documentación confiable. Un elemento importante fue que a priori se dispusiera de publicaciones formales y/o sólidos textos institucionales descriptivos.

Luego de la preselección inicial, se construye una descriptiva sucinta, para mejor comprensión del asunto. Conviene aclarar que un solo caso no cumple el criterio de antigüedad: la Cooperativa de Sordos Sanval de la ciudad de Reconquista (Santa Fe) fundada hace 5 años. Se la admite como caso del sector discapacitados por ser muy reconocida, además de social y económicamente sustentable.

En el rubro vivienda, la Organización Barrial Tupac Amaru fue intervenida por la justicia local y su fundadora detenida con acusaciones de dolo y violencia en el año 2015. Dado el interés del rubro, las dimensiones de lo ejecutado y habiendo alcanzado 12 años continuados de actividad antes de su cese nos pareció justificada su inclusión.

Resumimos a continuación los diez casos elegidos para nuestro análisis y discusión, a partir de la información recogida.

En las Tablas I y II pueden leerse detalles de los casos

Damos aquí un resumen conciso y cercano, para facilitar al lector la discusión. Se planea preparar a posteriori la publicación de un informe casuístico más detallado que incluya entrevistas.

⁵ No se incluyen por disponer en general de un mercado cautivo a nivel local.

Tabla I: Características de los casos

NOMBRE	RUBRO	LUGAR	PRODUCTOS PRINCIPALES	SOCIOS/AS Y USUARIOS/AS	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	SITUACIÓN LEGAL	REGIÓN (INTI)
1. TEXTILES CHACO	Indumentaria	CHACO	Jeans y otros	150	12	13 coops. y otras	NEA
2. CUIDADOS (2 ENTIDADES)	Adultos Mayores	CHACO y PBA	Servicios de Cuidados	200	15	Coops. de Trabajo	NEA y METRO
3. EL ARCA	Agro Y Otras	MENDOZA	Tomates en lata y otros	300	18	Coops. de Trabajo +SRL	CUYO
4. LA 1610 Y OTRAS	Agro	F. VARELA	Bolsones de verdura	100	14	Coops. de Trabajo + Asoc. Civil	METRO
5. MERCADO ESTEPA	Textil Artesanal	RÍO NEGRO	Tejidos de lana	260	15	Coop. + Asoc.Civil	PATAGONIA
6. TEXTILES PIGÜÉ	Textil Industrial	PIGÜÉ	Telas y calzados	130	18	Coop. de Trabajo (recup.)	METRO
7. OB.TUPAC AMARU	Vivienda	JUJUY	Viviendas sociales	2500	12	Coops. de Trabajo + Asoc. Civil	NOA
8. UMANA	Atención Salud	JUJUY/SALTA	Servicios de salud	ca. 100.000	14	Fundación	NOA
9. SANVAL	Discapacidad y Otros	RECONQUISTA	Educación y otros	630	5	Coop. + Asoc.Civil	CENTRO
10. GALPÓN DE CATALINAS	Arte	CABA	Teatro comunitario y otros	ca.500	40	Mutual	METRO

1.2. RESUMEN DE LA CASUÍSTICA

CASO 1: Textil Chaco. Es una cadena larga integrada por múltiples actores, con apoyo técnico de INTA, INTI, SENASA y la Secretaría de Industria provincial. La indumentaria es producida en 13 talleres zonales y vendida en una red de locales adheridos. Hay un grupo local de diseñadores/as de moda que entregan los moldes a los talleres. Incluye cultivadores/as, hilanderías y textiles industriales. Tres marcas locales registradas (ORIGEN, CHACOTEX y CHACU) protegen los diseños, la producción y la venta en el NOA en lugar de “importar” desde Buenos Aires. (Schorr, Bonavita et al, 2016; Blundetto, 2022).

CASO 2: Cuidados adultos mayores. Comprenden 2 cooperativas asociadas a FECOOTRA

ubicadas en Resistencia y en Mar Del Plata. Prestan servicios arancelados (Obras Sociales o privados). Cadena corta en cada caso. Funcionan con cuidadoras capacitadas y registradas en la Dirección Nacional para el Adulto Mayor (DINAPAM). Un equipo coordinador entrevista a las familias, asigna los casos y sigue su cuidado. Resuelve suplencias, conflictos y tiene capacitación propia. Honorarios según resuelve su Asamblea. (Bottini, 2018; OIT. Informe 1/11/2019)

CASO 3: El Arca (Mendoza). Es una organización compleja con dos entidades asociadas (El ARCA y CODE) que coordinan actividades en 5 rubros (producción de tomates y textiles, los principales). Integran a 300 productores/as locales que procesan tomate, envasado para

uso gastronómico y otras actividades. CODE es la comercializadora y se ocupa de gestionar y proveer a grandes empresas y mantener una red de bolsones agrícolas en la ciudad. También tienen actividades sociales y de vivienda en la zona. (Jurado, 2020 y 2022).

CASO 4: Cooperativa agrícola “La 1610” y otras. Integra un circuito corto de cercanías que vende bolsones de verdura en una serie de nodos solidarios del área metropolitana de Buenos Aires. En los nodos además de recibir, entregar y cobrar los bolsones se venden otros productos de cooperativas de alimentos de todo el país; las actividades están coordinadas por una entidad creada por la UNQ llamada Mercado Territorial. Las tres cooperativas aportan al armado del bolsón de verduras frescas que se preparan en la zona. El precio se define en asamblea, incluyendo a las personas que integran las cooperativas agrícolas y a quienes realizan los fletes. Les coordinadores de nodos reciben su bolsa sin cargo y un adicional dinerario. (Chiroque Solano, 2019).

CASO 5: Mercado de la Estepa. Es un comercializadora con local propio en la zona de Bariloche que vende prendas artesanales, tejidas en lana. Las/os socias/os –que viven en una amplia zona de Río Negro– producen en sus telares las prendas y las venden en el Mercado de manera conjunta. Se turnan para atender el local y definir tareas y precios. Actúan en conjunto a través de asambleas. Se compra lana al por mayor y la proveen a quien la necesita, pagado con vellón hilado. Surcos Patagónicos, una ONG zonal, ayuda en las gestiones y asesora. De lo recaudado queda una parte para los gastos del local. (Campos Salva, 2008; Gallo, 2010).

CASO 6: Textiles Pigüé. Es una empresa recuperada (ex “Gatic S.A.”) que funciona como Cooperativa de Trabajo en la planta preexistente. Produce tejidos de punto e indumen-

taria deportiva y da servicios de tintorería y terminación a otras textiles. Es un fabricante mayorista. Maneja conceptos cooperativos clásicos y tiene apoyo del INTI para lanzar nuevos productos al mercado. Ver: <https://www.textilespigue.com.ar/>. (2024)

CASO 7: Organización Barrial Tupac Amaru, viviendas (OBTA). Con sede en provincias del Noroeste Argentino, autoconstruyó viviendas populares con fondos directos del Estado Nacional. En Alto Comedero (Jujuy) construyó cerca de 3000 viviendas con unos 2500 operarios asociadas, aportando materiales de su bloquera y herrería de obra. Se organizó en 152 cooperativas de trabajo de 16 personas. Les asociades –a su vez beneficiaries– disponían de servicios médicos que se mantenían con su aporte. Funcionó por más de 10 años y fue luego intervenida en 2015 por el gobierno provincial por cuestiones legales. En la actualidad, no está en funcionamiento. (Battezzati 2012; Fontevecchia, 2011).

CASO 8: “UMANA”, empresa de salud ambulatoria. Es una empresa social creada por un reconocido médico local (San Salvador, Jujuy) y funciona como un seguro de precios módicos en el que las personas afiliadas pagan un bajo aporte anual (único pago que recibe “UMANA” y con lo cual administra la empresa). Les médicos y centros de diagnóstico cobran directamente a les usuaries sus prestaciones a valor del Nomenclador Nacional que fija la Superintendencia del Seguro Social. No hay co-seguros ni incluye gastos de hospitalización, ya que es un plan ambulatorio. Se ha expandido a las provincias cercanas y tiene unos 100.000 afiliades que reciben una tarjeta identificatoria y un listado de prestadores y precios. UMANA supervisa las prestaciones. (Cardenau, 2021).

CASO 9: SANVAL (Sordes). Es a la vez una Asociación Civil creada por personas sordas, que da cursos de Lenguaje de Señas Argentino y

Tabla II: Algunos condicionantes / influencias

NOMBRE	RUBRO	P o S	APOYO			CADENA	VENTA DIRECTA	LIDERATO	PERICIA PREVIA
			ESTATAL	OSC	INSTITUCIONAL				
1. CHACO	CONFECCIÓN DE ROPA	CP	1/4	1/4	1/4	larga	SI (Franquicia)	NO	SI
2. CUIDADOS	SERVICIOS ADULTO MAYOR	S	1/4	1/4	1/4	corta	SI	NO	SI
3. EL ARCA	AGRO ENVASADOS Y TEXTILES	P	1/4	2/4	1/4	media	SI	SI	SI
4. COOP 1610	AGRO BOLSONES	P	2/4	1/4	3/4	corta	SI	NO	SI
5. LA ESTEPA	TEJIDOS, COMERCIALIZACIÓN	P	1/4	3/4	1/4	corta	SI	SI	SI
6. PIGUE	TEXTILES Y CALZADO DEPORTIVO	P	2/4	1/4	1/4	media	SI	NO	SI
7. TUPAC	CONSTRUCCIÓN VIVIENDAS	P	3/4	2/4	1/4	corta	NO APLICA	SI	Parcial
8. UMANA	ATENCIÓN AMBULATORIA SALUD	S	1/4	2/4	1/4	corta	SI	SI	SI
9. SANVAL	EDUCACIÓN SORDOS/ NO SORDOS	P + S	1/4	1/4	1/4	corta	SI	NO	SI
10. CATALINAS	TEATRO COMUNITARIO Y CONEXOS	S	2/4	2/4	1/4	corta	SI	SI	SI

P= Productos S= Sevicios PSC: Organizaciones de la sociedad civil Apoyo: grados del 1 al 4 (ver texto)

dirige una guardería mixta (sordos y no sordos) en local propio. Como cooperativa tiene un campo donde les asociades trabajan la tierra y venden sus productos; también cuenta con una carpintería, entre otras actividades. La cooperativa vende lo producido en su ciudad, Reconquista, en la provincia de Santa Fe.

CASO 10: Galpón de Catalinas. Es una Mutual con 40 años de actividad en el barrio de La Boca, CABA. Dispone de un Teatro propio muy concurrido y dicta cursos de formación en artes escénicas a adultes y niños. Sus ingresos provienen de la cuota social de les casi 500

socios (muchos actúan en las piezas teatrales y cobran por ello) y también de la taquilla de los espectáculos y de los servicios educativos que ofrecen. El Galpón se compró con fondos propios y créditos municipales, luego de un tiempo inicial en donde era alquilado. (Bidegain, 2007; Mercado, 2021).

1.3 LAS CONDICIONES DE PERDURABILIDAD DE LOS CASOS

En la Tabla 2 damos una síntesis de los condicionantes e influencias más visibles que ayudarán al análisis a desarrollar en el apartado “Resultados y discusión”.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los diez casos (11 entidades) presentados más arriba fueron seleccionados por poseer características promisorias, a saber: su sustentabilidad en el tiempo y su capacidad de generar empleo; ello los convierte hasta cierto punto en casos modélicos por la posibilidad de derivar de su análisis crítico enseñanzas aplicables a un sinnúmero de empresas sociales que procuran desarrollarse en nuestro país en el llamado “Tercer Sector”.

Estos casos nacieron y prosperaron en buena medida en el difícil entorno de la crisis del 2001, en cierto modo comparable con la actual coyuntura (2024). Por ambas cosas -los ejemplos prometedores y las crisis- nos parece que el tipo de análisis que proponemos llevar adelante, resulta pertinente.

¿Qué componentes de estos casos pudieran, quizás, explicar la “eficacia socioeconómica” que mostraron y muestran, en su prolongado quehacer y que les ha permitido mantener su desarrollo?

Pese a ser disímiles en sus características –rubros, formatos legales, territorios, etc.– presuimos que deben tener algunas condiciones comunes que los hacen sustentables, y que vamos a procurar dilucidar o al menos esbozar.

Optamos, como se dijo, por definir como elemento pivote el criterio de “eficacia” de las empresas sociales elegidas, es decir por aquellas que mostraron un impacto social y económico visible sobre el volumen de empleo decente o servicios generados (100 o más operarios o beneficiarios), sostenido durante un tiempo igual o superior a 10 años y que alcanzaron una reputación en su territorio y aun fuera de él (para más detalles ver “Criterios de inclusión y exclusión”).

Respecto de los perfiles de las entidades se optó por reclutar tanto a las que producen bienes como servicios, considerando además los rubros más significativos desde el punto de vista social.

En bienes se tomaron alimentos frescos (2 casos), indumentaria (3 casos), vivienda (1 caso) y en servicios (3 casos) de salud, cuidados, cultura y uno mixto (Sanval).

El caso vinculado al campo cultural, el Teatro de Catalinas Sur (Caso 10) pertenece a la llamada “industria cultural”, un sector de innegable importancia económica. El valor agregado bruto cultural (VAB cultural) fue en 2020, de 410 mil millones de pesos a precios constantes lo que equivale al 2.4 % del PBI. La cultura representa además el 1.7 % del trabajo privado del país con un millar de Cooperativas Culturales registradas, lo que torna razonable la incorporación del caso.

El cúmulo de información fehaciente disponible en los 10 casos elegidos al que hemos accedido y reseñado, permite explorar y quizás generar algunas hipótesis sobre la evidente eficacia socioeconómica que poseen.

Un listado, tal vez incompleto, de asuntos a comentar incluyen: el rol del Estado y de las instituciones universitarias o técnicas, el formato legal adoptado, la situación territorial, los trabajadores y trabajadoras involucrados y desde luego las llamadas cadenas de valor y los contextos respectivos.

2.1.1 APOYO ESTATAL Y/O INSTITUCIONAL

En el mundo de la Economía Social y Solidaria (ESS), pero también en el sector PYMES, el apoyo estatal se suele reputar como indispensable, por lo que empezaremos por tratar este tema. Hacen excepción a ello las cooperativas

clásicas, que adoptan en función de sus principios y valores, una actitud de distanciamiento y autonomía respecto al Estado. CICOPA Américas (organización regional de la ACI 2023), en particular, es muy taxativa al respecto, al enunciar la naturaleza no estatal de las cooperativas sociales, diciendo en un documento del 2011, que ellas deben ser “esencialmente independientes” del sector público

Para evaluar el apoyo recibido (estatal y de otro tipo) se utilizó una escala ordinal semicuantitativa de cuatro grados, 1 a 4. Se entendió como apoyo leve (grado 1/4) el asesoramiento puntual no sostenido, sin aporte pecuniario; como moderado (grado 2/4) entendimos la existencia de apoyo técnico sostenido y alguna contribución económica aislada y como apoyo importante (grado 3/4) aquel que tuvo aporte económico constante, incluyendo salarios.

El “apoyo estatal” ha variado pero en general fue categorizado de leve a moderado, con la sola excepción del caso 7 (Tupac, grado 3/4) donde la Organización había sido directamente contratada por el Estado Nacional como empresa constructora de viviendas populares. Como es de conocimiento público, al cabo de más de 10 años de funcionamiento regular, un cambio de signo político del gobierno condujo a la suspensión de tal apoyo, al cese de actividades e inicio de acciones judiciales en su contra.

Uno de los casos entendidos como moderados, el caso chaqueño, tuvo un fuerte apoyo técnico del gobierno provincial que ayudó a vincular entre sí a los eslabones de la cadena pero que, sin embargo, se manejan en todo momento por su cuenta, de manera autónoma.

En el caso de Pigüé, luego del fallo judicial favorable a la parte obrera, el gobierno de la provincia de Buenos Aires, legalmente a cargo de la empresa quebrada, la cedió en comodato a los trabajadores y también se

comportó de manera independiente según propone CICOPA.

El tercer caso con puntaje 2/4 fue el Galpón de Catalinas, cuyo edificio sede –durante muchos años alquilado– fue comprado por la Mutual con aportes propios y parcialmente con un crédito del Banco Ciudad.

Se hace notar que los casos con apoyo estatal en grado máximo (4/4) no fueron considerados como elegibles y se excluyeron por ser estatales per se (Por ejemplo: Talleres Protegidos, TP).

A propósito de la reconversión en curso de los Talleres Protegidos cabe decir que los emprendimientos sociales de Personas con Discapacidad (PcD) necesitan algún tipo de apoyo estatal razonable que, sin embargo, no genere

La mayoría de los casos han sido suficientemente autónomos, por más que hayan requerido a veces un limitado aunque útil apoyo estatal e institucional. Apoyo muy valorable el de origen institucional, presente en varios casos, como el de las universidades a través de sus sectores o departamentos de Economía Social u otros. Fue significativa la tarea de un equipo de la Universidad Nacional de Quilmes al ayudar a definir y armar el exitoso proyecto de los bolsones de verduras y su logística, con la creación del llamado Mercado Territorial.

dependencia, siendo aconsejables los modelos mixtos. Tal es el caso 9 (Sanval), una entidad mixta, de personas con sordera y sin ella que atiende a personas sordas y no sordas.

En conclusión: de lo revisado se desprende que la mayoría de los casos han sido suficientemente autónomos, por más que hayan requerido a veces un limitado aunque útil apoyo estatal e institucional. Apoyo muy valorable el de origen institucional, presente en varios casos, como el de las universidades a través de sus sectores o departamentos de Economía Social u otros. Fue significativa la tarea de un equipo de la Universidad Nacional de Quilmes al ayudar a definir y armar el exitoso proyecto de los bolsones de verduras y su logística, con la creación del llamado Mercado Territorial como se relata en la descripción del caso 4.

Los organismos técnicos del Estado (INTA, INTI, SENASA, ANMAT, etc.) aparecen apoyando varios de nuestros casos, siendo su rol incuestionable y muy querido.

Cerrando este punto, sugerimos considerar la necesidad de estudiar más a fondo el tema de las Cooperativas Sociales creadas por el Programa Argentina Trabaja y similares, en donde el Estado per se las ha generado, las ha capacitado (vía universidades) y financiado. Dado su volumen (más de 4000 cooperativas) y el hecho de que haya pocos estudios disponibles (García, 2016 y 2018), es que consideramos de interés abordar el tema más en profundidad.

Cabe decir que nuestro caso 7 (autoconstrucción de viviendas sociales) pertenece a ese modelo de cooperativas, donde 152 grupos cooperativos encararon la construcción de las viviendas.

Es, sin embargo, un caso complejo y atípico que difiere claramente del resto de las pequeñas cooperativas barriales “3026” que en

gran número actuaron en el GBA y otras zonas urbanas.

Saber qué pasó con estas cooperativas parece importante para eventualmente retomar y perfeccionar la idea original, aprendiendo del error y aquilatando lo que han tenido de bueno.

2.1.2 FORMATO LEGAL

Otro aspecto a considerar es el referente al tipo de entidad legal de los casos en discusión. Dado que no se pre-seleccionó la forma legal, los hallazgos son azarosos, aunque ilustran sobre su potencial importancia. Como es de conocimiento las fundaciones, las asociaciones civiles y el sector lucrativo son controlados por la Inspección General de Justicia (IGJ, Ministerio de Justicia), mientras que las cooperativas, mutuales y otras formas asociativas se regulan desde el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Veamos caso a caso:

Caso 1. Textiles Chaco. Dado que participan en la cadena de valor ocho (8) actores (cultivadores/as, hilanderías, tejedurías, diseñadores/as de modas, confeccionistas, lavado final, comercializadora y minoristas locales) las entidades legales son variadas y mixtas: cooperativas, asociaciones sin fines de lucro, emprendimientos informales y también empresas lucrativas en el sector de hilanderías.

Caso 2. Cuidados. Son dos cooperativas de trabajo, formales y adheridas a la Federación respectiva (FECOOTRA), con marcada adherencia a los principios cooperativos.

Caso 3. En El Arca, la estructura base la integran varias cooperativas de trabajo (según el rubro) y una entidad facilitadora (CODE) actualmente registrada como una Empresa de Responsabilidad Limitada (artículo 3 de la Ley General de Sociedades).

Caso 4. Agrícola, la integran tres cooperativas de producción de verduras y hortalizas y una Asociación Civil que coordina las actividades.

Caso 5. Es una comercializadora grupal que coordina un sitio de venta propio atendido por las tejedoras de manera rotativa, con claro formato cooperativo. Además, una Asociación Civil –Surcos Patagónicos– aporta a la gestión.

Caso 6. Es una empresa recuperada, registrada como cooperativa de trabajo y en comodato.

Caso 7. Es una organización barrial que coordina a un grupo grande de Cooperativas de la construcción registradas en INAES como cooperativas tipo Argentina Trabaja. (Resolución 3026).

Caso 8. Salud. Es una Fundación familiar que administra el proceso. Los usuarios pagan una cuota social. Los prestadores son profesionales independientes ligados al sistema, con aranceles sociales convenidos.

Caso 9. Sordes. Tiene dos figuras legales: una Asociación Civil en educación y una cooperativa de trabajo en la parte agrícola y de carpintería.

Caso 10. Galpón de Catalinas. Es una Mutual registrada en INAES como tal hace cerca de 40 años.

De lo anterior se desprende que cada entidad ha optado por uno o varios formatos que les parecieron más adecuados o simples, pero nada parece indicar que ello juegue un rol decisivo en cuanto a su desarrollo. Sin embargo, es evidente que todas revisten una situación legal clara que les permite comprar insumos, vender su producción en el caso de las productivas o prestar servicios y facturar sus prestaciones a los consumidores o ente contratante.

Seis de ellas operan a través de varios formatos legales. Un “mix” sobre el que volveremos

luego y que las obliga a contar con doble papelería y costos para atender ambas regulaciones (INAES e IGJ). Las restantes tienen una sola entidad legal. No hay prácticamente casos sin registro legal formal.

2.1.3 DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Esta distribución (11 entidades) no fue considerada a priori criterio para incluir o excluir empresas; estando ellas distribuidas en las 5 regiones, abarcando de norte a sur de Jujuy a Río Negro y de este a oeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) a Mendoza.

La resultante fue como sigue: CABA (1), provincia de Buenos Aires - conurbano (1), provincia de Buenos Aires - interior (2), Santa Fe (1), Chaco (2), Jujuy (2), Mendoza (1), Río Negro (1).⁶

Se observa que la distribución no muestra preferencias zonales, sin embargo, la visión territorial y las razones que llevan a su consideración resultan claras en algunos casos. Tal vez el más notorio es el ejemplo chaqueño, porque su propósito, definido y declarado, es abastecer territorio y proteger el mercado local y regional de indumentaria respecto de la competencia de los productos “importados” desde Buenos Aires y agregar valor al algodón autóctono.

Otros casos son los circuitos cortos de servicios de salud, cuidados y alimentos que se plantean desde una clara oferta de cercanías.

La producción tomatera –envasada– de El Arca les permite llegar adicionalmente a mercados distantes a partir de un producto agrícola zonal o proyectarse a otros territorios como en el caso 9 (UMANA Salud) debido a su diseño reaplicable.

⁶ El Caso 2 tiene dos entidades, una en Chaco y otra en Mar del Plata.

La territorialidad observada es multifacética y funciona adecuadamente, sea por disponer de producción local de insumos (algodón, lana, tomates, etc.), o de un mercado consumidor regional de cierto tamaño al que abastece, o más simplemente por ofrecer productos frescos cercanos. Sin duda estas ventajas competitivas de cercanía, muy visibles, impulsan muchos de estos casos.

Es decir que la territorialidad observada es multifacética y funciona adecuadamente, sea por disponer de producción local de insumos (algodón, lana, tomates, etc.), o de un mercado consumidor regional de cierto tamaño al que abastece, o más simplemente por ofrecer productos frescos cercanos. Sin duda estas ventajas competitivas de cercanía, muy visibles, impulsan muchos de estos casos.

La post-pandemia del Covid 19 ha alentado los desarrollos a distancia por la virtualización de la economía, en particular para productos industriales no perecederos, aunque lo local sigue actuando junto con lo global. Nueve de los 10 casos se asientan en poblaciones pequeñas a medianas donde el apoyo vecinal sin duda juega un papel.

2.1.4 LES TRABAJADORES

Un criterio importante a analizar es el tema de la composición de los equipos de trabajo de cada entidad escogida. Tomamos aquí dos elementos iniciales:

a. el liderato como rasgo muy visible o ausente y;

b. el nivel de pericia laboral previa de los trabajadores en cuanto a formación o experiencias laborales.

Lideratos⁷

El Arca fue fundado por uno de estos “líderes”, (caso 3) en el Gran Mendoza, quien hoy sigue impulsando estas actividades en otras provincias luego de derivar a colaboradores el proyecto original. Inicialmente obtuvo una beca de una Fundación internacional al postular el proyecto (*Fellow de Ashoka*).

La Mutual teatral de Catalinas (caso 10) fue fundada hace muchos años por un experimentado teatrista popular que hoy actúa, como en el caso de El Arca, como consultor y difusor del proyecto.

Un médico jujeño ideó y desarrolló con apoyo comunitario y de la citada Fundación Ashoka, un modelo de salud ambulatoria que nuclea a unos 100.000 usuarios. Actualmente también delegó la dirección y está trabajando en la expansión del modelo a otros países (caso 8).

Un caso extremo de fuerte liderato operativo y aun sociopolítico es el de Milagro Sala (caso 7), lideresa de la Organización Barrial Tupac Amaru, hoy detenida por la Justicia.

Un cura palotino, con larga experiencia en trabajo social, ideó el Mercado de la Estepa (caso 5).

Es decir que cinco de los diez casos responden a una iniciativa de líderes creativos con expe-

⁷ Pensamos el concepto de “liderato” en relación con la manera de organizar la labor para lograr conformar un sistema eficiente en el cual todos los integrantes participen de uno u otro modo y que gestione de manera eficaz los recursos grupales existentes. Restringimos tal condición solo a aquellas personas que aportaron al proyecto inicial una idea base, ayudando a fundar la entidad y siendo aceptados por el grupo.

Cinco de los diez casos responden a una iniciativa de líderes creativos con experiencia de gestión previa que convocaron a sus comunidades logrando que respalden la idea inicial y la hicieran propia.

riencia de gestión previa que convocaron a sus comunidades logrando que respalden la idea inicial y la hicieran propia.

En los otros cinco casos, si bien se detectan personas influyentes en los inicios, luego no alcanzan la categoría de líderes fundantes como los citados arriba. En el caso de Pigüé, juzgamos que un grupo importante de sus trabajadores/as provienen de la empresa fallida preexistente y con una fuerte cohesión socio-laboral anterior a la nueva etapa.

Pericia laboral previa

La mayoría de los trabajadores/as participantes (ca. 4400) tienen algún tipo de experiencia laboral previa en el rubro de cada caso, con algunos matices a comentar.

Les 2500 operarios de la construcción en el caso de la Tupac eran en su mayoría peones albañiles y ello obligó a buscar apoyo complementario y capacitación de la asociación de Maestros Mayores de Obra de Jujuy que aceptaron ayudar de manera honoraria.

El Grupo teatral, en sus comienzos, solo contaba con su líder y unos actores/actrices amateurs con alguna experiencia. El resto de las socias fue capacitado sobre la marcha (unas 500 personas del vecindario) y hoy actúan con solvencia en las obras ofrecidas en su propio Teatro ante público general.

Refieren en cambio poca o nula experiencia previa en cuanto a las tareas administrativas y de comercialización de los productos o servicios. Sin embargo, hoy estas 10 entidades parecen haber alcanzado una aceptable pericia en este aspecto como lo demuestran los resultados económicos logrados. En algunos de los casos, la pericia comercial la aportó una entidad asesora interna (El Arca crea CODE como su comercializadora) o externa (Mercado Territorial en el caso agrícola). No cabe duda que sería bueno para este análisis profundizar a futuro en las maneras empleadas para tal logro, y resaltar la importancia de las herramientas de capacitación a nivel “meso” como comentamos luego en el punto 2.1.6.

2.1.5. CADENAS, TRAMAS O CIRCUITOS DE VALOR SOCIO ECONÓMICO

Un tema que nos parece central es el referido a la estructura empresarial diseñada para estos casos. Hay tres ejemplos de cadenas completas: son los casos de Chaco, El Arca y el Mercado de la Estepa.

El caso Chaco, como ya dijimos con 8 actores principales, es particularmente interesante por dos razones: 1) conviven formatos comunitarios o cooperativos con grandes empresas industriales y 2) se proponen vender en los mercados de cercanía, compitiendo con la indumentaria que llega de Buenos Aires (sea de producción local o del exterior). El nodo central de esta cascada productiva lo asumen los diseñadores/as locales de moda que reciben las telas a precio subsidiado (-20%) desde una Empresa Textil del parque industrial de Puerto Tirol, generan el diseño y distribuyen los moldes y telas a los 13 talleres comunitarios; las prendas producidas desde allí van a un lavadero cooperativo. Esas prendas se comercializan por vía mayorista (CHACU) a minoristas locales. Anualmente hacen desfiles de moda. La

El caso Chaco, con 8 actores principales, es particularmente interesante por dos razones:

1) conviven formatos comunitarios o cooperativos con grandes empresas industriales y 2) se proponen vender en los mercados de cercanía, compitiendo con la indumentaria que llega de Buenos Aires (sea de producción local o del exterior).

idea estratégica nace en la condición de Chaco como principal provincia cultivadora de la fibra de algodón, con desmote industrial por máquinas, a través de las históricas cooperativas rurales. Esta compleja urdimbre contó con el apoyo de INTA, INTI y en especial con la asesoría de la Secretaría Provincial de Industria que puso en contacto a los actores y divulgó su accionar. Una nueva publicación actualiza la información del caso (Blundetto y Molina, 2022).

El caso de El Arca es el más complejo, aunque centralizado en su funcionamiento. Un grupo de 300 productores/as locales en el gran Mendoza opera en cinco rubros (los principales son textiles y tomate triturado y enlatado). La comercializadora CODE aúna estas producciones, las coordina y controla de manera participativa y luego se ocupa de ubicar compradores/as y venderles los productos, tanto a grandes empresas como la multinacional argentina ARCOR, los restaurantes grandes y a otras más pequeñas. Si bien es más coordinado que el caso anterior tiene que manejar 5 rubros o sectores por lo que su complejidad no es menor. Por otro parte El Arca mantiene una red de distribución comunitaria de bolsones de verduras, al estilo del Mercado Territorial del caso bonaerense ya referido.

Por último, el caso 5 parece más simple, aunque no lo es tanto. Es simple porque concentra y maneja la venta de textiles artesanales en un solo local ubicado estratégicamente en una zona turística reconocida, Dina Huapi, cercana a Bariloche. Pero, por otra parte, la producción en sí está diseminada en pequeños talleres en la vasta estepa rionegrina desde donde se provee al Mercado. Los responsables de este sitio de venta son los propios tejedores que se turnan para atender el local y vender. Además, la lana bovina utilizada se compra y distribuye centralmente, con repagos en especie acordados entre ellos.

Algo distinto es el caso de la Tupac (7) aunque la operatoria es también muy centralizada en su diseño: hay un ente comitente (la Secretaría de Vivienda Federal) y un contratista (la Organización). En su ejecución, cooperativas de dieciséis miembros -une de ellos responsable- tienen a su cargo un sector definido y cada una recibe los pagos que le corresponden en forma directa. Les socios cooperativos cobran su trabajo desde el Programa Federal de Emergencia Habitacional, según certificación de avance obra, siendo a su vez beneficiarios de las viviendas.

Los casos más simples en sus formatos son aquellos donde hay un servicio definido y una operación directa, es decir de cadena corta. Casos como las cooperativas de cuidados de Resistencia y Mar del Plata o la empresa recuperada de Textiles Pigüé, resultan buen ejemplo.

Esta última es la única de 34 empresas recuperadas- (Rebon et al 2020) que logró una situación legal sólida, al obtener la cesión formal de la planta por vía de un comodato a largo plazo, lo que facilitó su vuelta al mercado, y pudo así retomar los productos preexistentes y aun lanzar nuevos.

En otros casos, el tamaño y número de trabajadores/as y beneficiarios son muy grandes, pero

En el caso de la Tupac hay un ente comitente (la Secretaría de Vivienda Federal) y un contratista (la Organización). En su ejecución, cooperativas de dieciséis miembros –une de ellos responsable– tienen a su cargo un sector definido y cada una recibe los pagos que le corresponden en forma directa. Les socias cooperativas cobran su trabajo desde el Programa Federal de Emergencia Habitacional, según certificación de avance obra, siendo a su vez beneficiarias de las viviendas.

corresponden a un solo rubro (aunque con varios productos y servicios culturales) y una sola empresa. Ejemplo es el Galpón de Catalinas, con una estructura muy definida y ordenada.

Las características hasta aquí comentadas – apoyo estatal e institucional, formato legal, distribución territorial, les trabajadores involucrados y las cadenas de valor– si bien permiten avanzar en el análisis crítico de los casos y sacar interesantes conclusiones no alcanzan a explicar del todo la eficacia de los mismos.

Es claro que la autonomía y relativa independencia del Estado y la cercanía de mercados permeables a la oferta y equitativos, son dos factores que cuentan en la mayoría de los casos (excepto el caso 7).

También parecen convivir –pensamos– casos productivos donde la innovación en el enfoque y la flexibilidad operativa de los eslabones son visibles, con otros más simples en el dise-

ño de los circuitos como son los relacionados a los servicios. La selección inicial del rubro a encarar parece orientada a una demanda no satisfecha o a un rubro significativo. La atención médica ofrecida por “UMANA” en la Puna jujeña y otros sitios es un claro ejemplo ya que era reclamada por les residentes nativos y cubre una demanda insatisfecha o mal atendida.

Es evidente, sin embargo, que no basta con la elección de un rubro oportuno o una pericia técnica importante. Una suma de factores que podrían combinarse –“una alineación de los astros”– o mejor una actitud de les actores para adecuarse a circunstancias cambiantes.

Los mercados locales en cada caso juegan un rol importante, tanto en la oferta de bienes o servicios como en los canales de demanda.

Según Caracciolo (2013; 8) el tipo de oferta disponible desde quien produce –rígida, insuficiente o disponible– y de la demanda, cuyos canales pueden ser accesibles y equitativos, no equitativos o inexistentes para el Tercer Sector, definen el mercado a considerar y sin duda han jugado un papel considerable en estos casos.

2.1.6. HERRAMIENTAS

Como asunto relevante, agregamos que los emprendimientos o empresas de la ESS no parecen tender al uso frecuente de herramientas o instrumentos de gestión/evaluación de nivel “meso” que faciliten las estrategias funcionales, la gestión global y aún operativa, que involucren a sus socias y ayuden a mejorar la empresa. Formatos consagrados en otras instancias, como el uso de herramientas piagetianas (“de la mano al cerebro”) en Andalucía, España (Ver CADE: Centros Andaluces de Emprendimiento), no son habituales en nuestro medio.⁸

⁸ <https://www.andaluciaemprende.es/>

Cabe decir que Burin, Karl y Levin (2014) han encarado el tema de la eficacia de las entidades sociales, presentando un detallado análisis de estas herramientas –varios juegos de mesa entre ellas– centradas en favorecer la participación de los socios que consideran central para el éxito de los emprendimientos. La empresa danesa Lego ofrece, más recientemente, un juego empresarial con similar enfoque de Piaget.

2.1.7. “PRAGMÁTICAS BARROCAS” (GAGO, 2014) E IDEAS CONEXAS

Los actores de nuestra casuística muestran –en general– poseer o jugar roles múltiples. Son simultáneamente productores/as, consumidores/as, gestores/as, etc. en sus propios territorios. Así, una asociada de Catalinas paga su cuota a la mutual a la que pertenece al tiempo que actúa en el Teatro y cobra por ello; o una trabajadora de la indumentaria en Chaco elabora prendas con algodón cooperativo, convertido en telas por una empresa lucrativa, pero también se viste con ropas compradas en tiendas de la comercializadora CHACU. El Estado y los privados contratan a las cooperativas de cuidados del caso 2, que a su vez generan empleo y forman cuidadoras y a veces cuidan a sus familiares. Si se mira con atención cada participante de estas cadenas productivas cortas o largas actúa con roles diversos y al mismo tiempo simultáneos. Constituyen estos casos entidades heterogéneas imbricadas como una suerte de “cooperativas de usos múltiples”, no registradas como tales; situación poco común en muchos otros emprendimientos.

En el ámbito de la discusión conceptual siempre vigente entre la economía clásica y la ESS, pero también entre las variantes de esta última (social, solidaria y por último popular), cada ponente parece adoptar posiciones puristas en defensa de sus propias ideas.

Mezclarlas en la teoría, o peor, en su praxis como estos casos muestran, era inicialmente poco aceptado. Es cierto que hoy, en el sector de la ESS, se han ido acercando posiciones, al incorporar a la llamada “economía popular”.

En ese sentido el modelo conceptual de hibridación social propuesto por Sandoval Godoy (2003) hace referencia a:

una interacción de prácticas, modelos, procesos o fuerzas sociales de naturaleza y trayectoria distinta que contienen principios de novedad, transición, adaptación, re simbolización, mejoramiento y rendimiento expresados mediante instrumentos, mecanismos y demás recursos de creación, innovación, experimentación y aprendizaje que traducen lo propio del fenómeno estudiado.

La hibridación social –dice este autor– se presenta cuando individuos, grupos, empresas, gobierno y demás agentes de cambio, a través de formas de importación, imitación o transportación, ponen en contacto dichas fuerzas sociales. Refleja una condición de mediación entre lo que se considera representa lo global y local, lo general y lo específico, lo universal y lo particular.

Expresa también una relación de tensión o de conflicto entre prácticas sociales hegemónicas y subordinadas. En este sentido, dicho fenómeno puede ser considerado “una fuerza social de cambio” (Sandoval Godoy, 2003; 49).

Más allá de las conocidas críticas a estas ideas, originales de García Canclini (2001), consideradas “postmodernistas» o conciliadoras con la cultura del mercado capitalista, este mix de lo global con lo local que creemos observar en muchos de los casos referidos por nosotros parece haber sido un factor no despreciable en su buena evolución socioeconómica.

Caracciolo recuerda que el Estado, siendo un aparato político no homogéneo, ofrece numerosas rendijas o huecos donde articular acciones inscritas en la línea del pensamiento solidario que postulamos. Ello implicaría acumular capacidad de gestión y ofrecer muestras concretas de iniciativas de la “otra economía”, que patentizen sus virtudes.

El fenómeno engloba procesos en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas que serían el resultado de elaboraciones mixtas o impuras para “entrar y salir” de la modernidad.

Por cierto, existen coyunturas de resistencia, oposición a la fusión, clivaje, conflicto, ambigüedad y jerarquía, donde el acento se desliza de la mezcla a la separación, de la síntesis dialéctica a la heterogeneidad no dialéctica (Cornejo, 1996; Velasco, 2016).

Que ello alcance para formular una nueva *episteme* social es tema que nos excede y limitamos nuestra observación a señalar su presencia concreta en el análisis de estos casos.

Alejando Rofman, en su prólogo del libro *Economía social y solidaria en un escenario neoliberal: algunos retos y perspectivas* (en Caracciolo, 2017 pp. 6-19) refiere conceptos emparentados al asunto diciendo:

Caracciolo discute si la futura actividad de los que sostenemos a la Economía Solidaria como la única forma de organizar a una so-

iedad para asegurar un proyecto de igualdad social, en el marco de un contexto adverso como el actual, debe remitirse a enfrentar el proyecto dominante con un accionar intenso a fin de debilitarlo y aspirar a su reemplazo o si no sería más conveniente, dadas las enormes dificultades que supondría afrontar una estrategia confrontativa debido a la desigual correlación de fuerzas, avanzar en una modalidad operativa que ella denomina de ocupación de los intersticios, siguiendo a Olin Wright. Se sugiere que sería más adecuado ir ganando espacios que puedan ocuparse y que estén disponibles para apuntalar el proyecto que proponemos y fortalecerlo en el tiempo.

Caracciolo recuerda que el Estado, siendo un aparato político no homogéneo, ofrece numerosas rendijas o huecos donde articular acciones inscritas en la línea del pensamiento solidario que postulamos. Ello implicaría acumular capacidad de gestión y ofrecer muestras concretas de iniciativas de la “otra economía”, que patentizen sus virtudes. El autor plantea:

¿Por qué, entonces, no aprovechar nichos apropiados del Estado a nivel local como regional para concretar estrategias acordes con la visión alternativa que auspiciamos? De este modo se acumulan fuerzas y se ponen en marcha estrategias opcionales a las dominantes, para adquirir conocimiento adecuado de su manejo y de su capacidad de transformación productiva y social. Esta propuesta parece muy plausible a los efectos de empoderar esfuerzos colectivos orientados a mostrar a la sociedad otro modelo de construcción social. Están disponibles en nuestra trama social actores enrolados en muy distintos sectores (en la academia, en las organizaciones sociales, en la pequeña producción rural y urbana, etc.) que podrían acompañar activamente la metodología propuesta. (p.5)

En nuestro país, las eficaces cooperativas clásicas -en su mayoría de servicios públicos en poblaciones pequeñas a medianas, o supermercados cooperativos y otros-, se enfocan en sus socios-consumidores/as, limitando acudir al apoyo estatal; son entidades que siguiendo sus clásicos principios no tienden a hibridar o asociarse con entes de distinta ideología: se diría que son “químicamente puras”. Aunque cabe anotar que tal vez les es factible operar porque disponen de una reserva de mercado que facilita su accionar, al ser muchas veces únicos proveedores en sus territorios.

Por otra parte, muchas de las cooperativas urbanas de nuevo cuño, de tamaño reducido (menos de 10 socios) con venta directa en cercanías, no estiman recurrir a la asociación con otras. Operan de manera individual y en general no suelen hacer compras asociativas de insumos, producción o ventas en conjunto con otras entidades de su tipo o de otro, salvo en ocasión de ferias periódicas.

Unas por ser ortodoxas y otras por ser colectivos que prefieren la individualidad operativa. Por el contrario, varios de los casos de nuestro estudio toman el riesgo y operan en escenarios heterodoxos, mixtos, aun con empresas comerciales del mundo capitalista.

Los casos elegidos prefieren un enfoque ecléctico o en todo caso no restrictivo y heterogéneo, en la línea ya mencionada de Velasco Garipoli (2016). Es dable preguntarse entonces si esta actitud no es la que finalmente ha favorecido el crecimiento e implantación de los eficaces emprendimientos que aquí discutimos.

Ana Heras (2009; 90), al ocuparse de la subjetivación y la autonomía en la economía social, plantea un interesante dilema entre dos dipolos: heteronomía-autonomía por un lado y la heterodoxia-ortodoxia por otro. Dos reflexio-

nes de la autora (p. 99) nos animan a tomarlas como aplicables a nuestro estudio:

- “la construcción de un proyecto de autonomía implica un proceso de aprendizaje signado por la tensión entre las orientaciones de heteronomía y autonomía”. (...)
- “Cualquier proyecto de autogestión que se considere proyecto de autonomía anida en su seno el desafío, desde la diferencia y la diversidad, sin que estas operen como desigualdad.

Finalmente, respecto al concepto de *heterogeneidad* (preferible al de hibridez) dice Quijano (2012) que “el capitalismo mundial está lejos de ser una totalidad homogénea y continua” por lo que, dado su carácter histórico-cultural, no podría ser reemplazado por vía de una transformación drástica. Dice este autor que este concepto aparece ya citado en publicaciones muy anteriores de la CEPAL y la UNESCO, hacia 1966.

Sin pretender agotar el tema, dejamos los lectores librados a su propia respuesta o visión.

CONCLUSIONES

El Secretario General de la ONU (Informe anual, 2023) advierte sobre la todavía pequeña –aunque creciente– participación de la ESS “en las políticas y prácticas económicas y sociales”. Por otra parte, en el Tercer Mundo el empleo formal no alcanza a impactar en las persistentes tasas de desocupación y subocupación, y de empleo de mala calidad. En Argentina, de la población económicamente activa (PEA), –aun en los momentos más favorables–, sólo 1/3 cuenta con un empleo decente. Por ello, el asociativismo parece tener un campo fértil para su creciente desarrollo en la medida en que su eficacia –su pragmática– mejore y su impacto social crezca.

El análisis de las causales de eficacia en nuestro estudio parece indicar que el formato heterogéneo que ostentan los casos evaluados señalaría el camino a seguir por las cooperativas sociales. Heterogeneidad referida a la existencia de cadenas mixtas de producción que incluyan en su composición entidades con diferentes formatos legales del sector social y aun a las lucrativas.

Estos casos muestran una buena inserción en territorios de tamaño medio, con mercado accesible, elástico y de cercanías. En los productivos trabajan con materias primas locales o encaran sectores poco atendidos por el Estado o por el mercado lucrativo. El apoyo estatal con-

seguido es sobre todo provincial y principalmente técnico, no afectando la autonomía de las entidades. (Hace excepción el caso vivienda con fuerte presencia de financiación federal).

Dada la importancia actual de las cooperativas de trabajo (un 80% del padrón registral), sería lógico elaborar políticas que favorecieron el agrupamiento de ellas en unidades más grandes a efectos de mejorar su eficacia. Tal cosa sucede ya en las pequeñas pero exitosas cooperativas tecnológicas del software y la comunicación donde, manteniendo su independencia, con frecuencia se asocian o consultan cuando la demanda de servicio lo aconseja (Zanotti, 2014).

BIBLIOGRAFÍA

Battezzati S (2012). La Tupac Amaru: Intermediación de intereses de los sectores populares informales en la provincia de Jujuy. *Desarrollo Económico*, Vol. 52, No. 205 (Abril- Junio), pp. 147-171. Instituto de Desarrollo Económico y Social. [jstor.org/stable/23612376](https://www.jstor.org/stable/23612376)

Bejarano F. R. y Vázquez A. (2020) *Emprendimientos Sociolaborales en Salud Mental. Apuntes para una pragmática de lo social*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Incluir.

Bidegain M (2007). *Teatro comunitario: resistencia y transformación social. Análisis de una actuación cultural de teatro comunitario*. Buenos Aires, Argentina: Atuel, 240 pp. ISBN 978-987.1155.45-3

Blundetto A. y Molina M.J. Evolución de la cadena de valor textil en la provincia del Chaco. Incidencia de la pandemia en el sector y perspectivas de crecimiento. Segunda parte. Nuevas iniciativas provinciales en el sector textil. Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco (EGCH), 2022.

Recuperado 14 de abril 2024 de <https://escueladegobierno.chaco.gob.ar>

Bottini A., Sena S, Sciarretta V. y Vázquez A. (2018) Cuidando en clave de economía social y solidaria. Universidad Nacional de Quilmes en las XIII Jornadas Nacionales Interdisciplinarias en Salud y Población (Mesa 9, agosto 1) Instituto G. Germani,

Burin D., Karl I. y Levin L. *Hacia una gestión participativa y eficaz*. Ciudad de Buenos Aires, Fundación CICCUS, 2014 (289 PP). ISBN 978-987-95631-1-3

Campos Salva M.S. y Zubizarreta J.L. (2008). El Mercado de la Estepa. INTA AER Bariloche, Comunicación Técnica Nro.33.

Caracciolo M (2013). Programa de Economía Solidaria. Documento de la Cátedra Economía Social y Solidaria. Enfoques Contemporáneos. IDAES. UNSAM. Buenos Aires. Recuperado de <https://base.socioeco.org/docs/ess-una-vision-alternativa.pdf>, el 24/06/2024

Caracciolo M (2017) Economía social y solidaria en un escenario neoliberal: algunos retos y perspectivas en R. T. Fernández Miranda [et al.]; coordinación general de M Caracciolo; prólogo de A Rofman. - 1a edición especial - Buenos Aires, Argentina. Libro digital, PDF Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-987-42-4666-0

Cardenau P. y Rodríguez, R (2021). Umana, salud de calidad al alcance de los más vulnerables, pp. 1-170, Eds. Banco de Desarrollo de América Latina. ISBN 978-980-422-216-0

CICOPA estándares mundiales: https://www.cicopa.coop/wp-content/uploads/2017/12/World-Standards-of-Social-Cooperatives_ES-.pdf

Chiroque Solano H. A, Niño L. (2019) La experiencia de la Incubadora Universitaria de Economía, Mercados y Finanzas Solidarias de la Universidad Nacional de Quilmes. Incubación de procesos para impulsar circuitos económicos solidarios. *Otra Economía*, vol. 12, n. 21:248-260, enero-junio 2019. ISSN 1851-4715

Desroche H: (1983) *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, CIEM. p.205

Fontevicchia, J. (2011). Entrevista presencial a Milagro Sala. *Diario Perfil* del 11.2.2011. (consultado en la hemeroteca de la Biblioteca Nacional, Buenos Aires, Argentina).

Gago, V. (2014) *La razón neoliberal. Economías barrocas y pragmática popular*. Buenos Aires, Tinta Limón, 320 pp.

Gallo, MJ (2010). "Estrategias de reproducción social en grupos poblacionales que transitan de una economía formal a una economía solidaria: El caso de la Línea Sur de Río Negro en el Mercado de la Estepa «Quimey Piuké»". (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Memoria Académica. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.633/te.633.pdf>

García, I.L. (2016) "Las cooperativas en las políticas públicas nacionales de la postconvertibilidad. ¿Herramientas para el cambio social o paliativo en las crisis capitalistas?" pp. 135

Tesis Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Economía y Negocios, Maestría en Economía Solidaria. Director A. Rofman. Abril 2016.

García, I.L. (2018). Las cooperativas implementadas por el Estado para generar puestos de trabajo en la Argentina en *Realidad Económica* N° 315 /1° abril al 15 mayo / pp. 125 a 154. Bernal, Argentina: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1706> . Repositorio Institucional.

García, I.L (2018), "Cooperativas de trabajo generadas por el Estado. Un No a transformar en Sí", *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, año 10, N° 33, Bernal, Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes, otoño de 2018, pp. 81-97, edición digital.

García Canclini N. (2001). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Buenos Aires, Argentina, Paidós.

Giudicatti, M. y Bazque, H. (2020). El desafío de la competitividad para las PYMES argentinas. <https://deya.unq.edu.ar/2020/08/el-desafio-de-la-competitividad-para-las-pymes-argentinas/> ISBN 978-987-558-644-4.

Guarco A. (Septiembre 2023) <https://ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/asamblea-general-onu-adopta-primer-resolucion-economia-social-solidaria>

Heras Monner Sans A.I. (2009). Procesos de aprendizaje en proyectos de autonomía. Un marco interdisciplinar para su estudio. *Revista IRICE* 20, pp. 89-101.

Jurado E.A. (2020). El lugar como herramienta de análisis para la economía social y solidaria. El caso de la asociación El Arca (Mendoza, Argentina). *Pampa. Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales* N°22, pp. 76-93.

Jurado E. A. (2022), "Aspectos socioespaciales de experiencias económicas alternativas: la economía social y solidaria en Mendoza de 2001 a 2017: un estudio desde los casos de El Arca y la Unión de Trabajadores Rurales sin Tierra". Tesis de Doctorado Universidad Nacional de Quilmes, <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/825>. Repositorio Institucional.

Mercado C. (2021.) De la plaza a la sala. *RUNA Archivos para la Ciencia del Hombre*. 42 (2). 157-174. doi.org/10.34096/runa.v42i2.7693. Recuperado 24/06/2024

OIT. Informe (1/11/2019) El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente. Resumen. PDF. Recuperado el 14 de abril de 2024 <https://www.ilo.org/global/topics/care-economy/old-care-for-fow/lang-es/index.htm>

ONU 77 Asamblea General 2023 <https://documents.un.org/doc/undoc/ltd/n23/086/75/pdf/n2308675.pdf>

Pastore, R. (2006). Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social. (CESOT. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.) http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_054.pdf. Recuperado el 5 de abril de 2024

Pastore, R. (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina. *Revista de Ciencias Sociales* N° 18, pp. 47-74.

Pastore R. y Altschuler B. (2010). La economía social y solidaria y los debates en clave territorial. II Jornadas de Sociología, UNCuyo 2:18

Pastore R. y Altschuler B. (2014). Economía social y solidaria: un campo socioeconómico, simbólico y político en construcción. Miradas y prácticas desde la universidad pública. En Fidel C. y Villar A. (comp.) *Miradas y controversias del desarrollo territorial en Argentina*. Tomo I. Buenos Aires. UNQ.

Olin Wright (Octubre 2021). recuperado en <https://nuso.org/articulo/olin-wright-y-el-debate-sobre-el-anticapitalismo/>

Quijano, A. (2014). "Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina". En Quijano (2014). *Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórica-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*. Buenos Aires: Ed. CLACSO.

Rebon, J. Kasparian D, Bauni N. (2020). Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas- 1a ed. - Buenos Aires, Argentina, UBA. Instituto de Investigaciones Gino Germani - 2020. Libro digital, descarga y online ISBN 978-950-29-1856-31.

Testa, M. (2022). Saber en salud: la construcción del conocimiento. - 1a Ed. revisada. - Universidad Nacional de Lanús. Libro digital- ISBN 978-987-8926-03 -2

Sandoval Godoy, S. (2003) Hibridación social: un modelo conceptual para el análisis de la región y el territorio. *Revista Región y Sociedad* XV/28, pp. 1-79.

Schorr M., Bonavita C. et al (2016). La cadena de valor textil. Publicación de la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco (EGCH). recuperado el 14 de abril 2024 de <https://escuela.de.gobierno.chaco.gob.ar>

Sitio web institucional de Textiles Pigüé Cooperativa de Trabajo Ltda. Recuperado el 9 de mayo de 2024. <https://www.textilspigue.com.ar>.

Vasilachis de Gialdino, I. (coord., 2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Ed. GEDISA. ISBN 978-84-9784-173-3

Velasco Garipoli F. (2016) Del mestizaje a la hibridación. Apuntes para la cartografía de un concepto. Argos (USB), París, Francia, 33:6465, pp. 191-209).

Vuotto M. (2004). *Tecnicatura superior en economía social y desarrollo local*. UNGS (p.33).

Zanotti, A. (2014). "Comunidades de software libre en Argentina: motivaciones, participación, militancia", en *Perspectivas de la Comunicación*, Vol. 7, no 2. pp. 55-74.
