



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

Licenciatura en Administración - Orientación en Recursos Humanos

SEMINARIO DE APLICACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADO

“Capacitación de socios en la cooperativa de carreros y recicladores “VERDE” de la ciudad de Córdoba”

Comité Evaluador:

Dra. Nélide Castellano

Dr. Andrés Matta

Mgter. Diego Rezzónico

Directora de Trabajo Final:

Mgter. Miriam García

Alumno:

Viz Manuel

Córdoba, 2 de marzo de 2018



Capacitación de socios en la cooperativa de carreros y recicladores “VERDE” de la ciudad de Córdoba by Viz, Manuel is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico este trabajo final de grado a mi familia, compañeros y amigos, quienes fueron las personas que me acompañaron y apoyaron en el transcurso de esta carrera y en los momentos más importantes de mi vida.

Por otra parte, le quiero agradecer a la cooperativa y a todos sus miembros, por la confianza y predisposición que me brindaron para participar en la organización, y por todos los aprendizajes, experiencias y vínculos creados y compartidos.

El tipo de entidad en la que decidí realizar la intervención, sumado a su trayectoria y al contexto en el que se desenvuelve, me permitió ampliar las bases teóricas y la incorporación de nuevos paradigmas a la formación profesional. Al ser una cooperativa, la bibliografía estudiada a lo largo de la carrera no resultaba suficiente para abordar la realidad de la organización. Esta situación ameritó la consulta de nuevas fuentes bibliográficas, para profundizar el análisis y elaborar una propuesta que se adecuara a las necesidades de la Cooperativa.

Agradezco a la Dra. Nélide Castellano, por su dedicación como docente, formándonos como profesionales en distintas instancias a lo largo de la carrera, y especialmente en esta última etapa.

A la Mgter. Siria Miriam García, por su paciente apoyo y guía durante el proceso de desarrollo del presente trabajo.

Al Dr. Matta, quien aceptó ser profesor experto en la temática elegida.

A cada uno de los docentes de nuestra facultad por el compromiso y el tiempo dedicado a transmitir sus conocimientos; y en general a la Facultad de Ciencias Económicas por brindar el espacio para poder formarme como profesional.

Índice

Dedicatoria y agradecimientos	I
Índice	II
Resumen del Trabajo Final.....	IV
I. Introducción	1
II. Problema.....	1
III. Objetivos y alcance general del trabajo	2
Objetivo general del trabajo	2
Objetivos particulares y específicos	2
Alcance del trabajo final.....	2
IV. Metodología.....	3
V. Marco teórico.....	3
VI. Relevamiento	7
Análisis Externo	7
• Político.....	7
• Económico.....	8
• Social.....	8
• Tecnológico	9
• Ecológico	10
• Legal.....	10
Análisis interno.....	11
• Trayectoria institucional de la Cooperativa.....	11
• Situación actual de la Cooperativa	17
VII. Diagnóstico.....	18
Detección de las necesidades de capacitación en principios cooperativos.....	19
VIII. Conclusiones.....	21
IX. Recomendaciones.....	22
Programa de Capacitación de Socios	22
Saberes del Programa de Capacitación de Socios.....	22
Lineamientos, metodología y técnicas de capacitación	25
Evaluación de los resultados de la capacitación	27
X. Bibliografía.....	27

XI.	Glosario básico	29
XII.	Anexos	30
	Anexo I	30
	Entrevista semiestructurada para los delegados seleccionados.....	30
	Anexo II	30
	Entrevista semiestructurada para los miembros de la célula administrativo- contable.....	30
	Anexo III	32
	Cuestionario de detección de necesidades de capacitación en principios cooperativos para los socios, con resultados incorporados.....	32

Resumen del Trabajo Final

El presente trabajo consiste en proponer un programa de capacitación en principios cooperativos para los socios de la cooperativa de carreros de carreros y recicladores “VERDE”, quienes desarrollan su trabajo en la ciudad de Córdoba. La organización será citada con un nombre ficticio para preservar su identidad. Adoptando la modalidad de una Intervención profesional, el trabajo sigue la metodología de las etapas o momentos de Matus (1998).

El relevamiento de la información se efectuó mediante la observación de asambleas y a través de entrevistas a delegados, delegadas y miembros de la administración de la organización. Además, se le realizó un cuestionario a un grupo de socios de la Cooperativa.

Para la elaboración del marco teórico, fueron consultados diferentes autores especialistas en el área y profesionales que estudian y se dedican al acompañamiento de organizaciones de la economía social.

Con el análisis de la información relevada, se concluyó que existe una brecha entre la realidad y lo que la Asamblea de Delegados y Delegadas espera de los socios respecto a valores y principios cooperativos, cultura de cooperación y espíritu comunitario.

Finalmente, en base a lo concluido se propuso implementar un Programa de Capacitación de Socios, con el objetivo de fortalecer la aplicación de los principios cooperativos en la Cooperativa.

Palabras clave: Plan de lucha - Identidad colectiva – Proceso educativo - Principios cooperativos.

I. Introducción

La formación de recursos humanos es un eslabón fundamental de la planeación estratégica de las organizaciones. En las cooperativas de carreros y recicladores, los recursos humanos son sus miembros, quienes al ser socios/trabajadores le prestan su fuerza laboral a la organización y a la vez son sus dueños.

Los valores cooperativos son la herramienta básica para la concreción de los objetivos propuestos en este tipo de organizaciones. Estos principios fomentan la participación activa de los socios, para asegurar la perdurabilidad de la misma en el tiempo y para que el impacto de la organización en la sociedad sea positivo. Es por esto que la transmisión de estos saberes a todos los miembros de una cooperativa es de vital importancia.

La cooperativa en la que se realizó la intervención profesional se encuentra ante la necesidad de comenzar a establecer formalmente las bases de un desarrollo sólido en los hechos, y frente al compromiso de transmitir estos saberes a los miembros actuales y potenciales, a otras cooperativas, a otras organizaciones del medio, al mundo. Debe sistematizar su historia, su proceso de crecimiento y consolidación, sus aprendizajes colectivos y su potencial de desarrollo. En este proceso deben participar todos quienes aportaron desde su trabajo y compromiso diario. Este legado debe perdurar para poder ser transmitido, para volver a abordarlo, para poder transformarlo.

II. Problema

Se observó por parte de algunos socios de la cooperativa de carreros y recicladores "VERDE", desconocimiento de los valores y propósitos cooperativos, de la cultura de cooperación y del espíritu comunitario.

Esta situación se evidenció en el descontento que se genera en el clima organizacional cuando los representantes de los socios toman ciertas decisiones en asamblea. Los problemas se perciben, principalmente, con aquellas resoluciones que implican la participación obligatoria en actividades colectivas, el aporte obligatorio de dinero para la creación de fondos con fines solidarios específicos y la aplicación de sanciones a quienes decidan no participar o aportar.

Esto puede deberse a la falta de una orientación inicial al ingresar a la cooperativa sobre el alcance de su actividad en la misma. Esta no se agota sólo con la prestación de su fuerza laboral, sino que también abarca el acompañamiento solidario al resto de los socios, el involucramiento activo en las necesidades de sus barrios y la

participación en actividades colectivas y en instancias de toma de decisiones. Además tampoco se dan capacitaciones posteriormente para fomentar y profundizar en estos aspectos.

De continuar esta situación, será cada vez más frecuente la disconformidad de algunos socios con las decisiones tomadas en Asamblea, aumentará el descontento por la aplicación de sanciones, disminuirá la participación en actividades comunitarias solidarias y el vínculo entre el socio y la cooperativa se parecerá más a una relación laboral de dependencia del tipo patrón/empleador que a un vínculo donde socios/trabajadores, dueños de la cooperativa, le prestan servicios a esta.

Este problema podrá ser abordado a través de la elaboración y aplicación de un Programa de Capacitación de Socios, que permita brindar a los nuevos socios una orientación inicial impulsada por la descripción del trabajo, enfatizando en el contexto, valores y principios cooperativos. Y una vez que ingresan a la cooperativa a través de talleres de capacitación se ofrecerá la oportunidad de mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas relacionadas a los valores y principios cooperativos.

En base a lo planteado anteriormente, se buscó responder el siguiente interrogante:

¿Cómo desarrollar un Programa de Capacitación de Socios para la cooperativa de carreros y recicladores “VERDE” de la Ciudad de Córdoba?

III. Objetivos y alcance general del trabajo

Objetivo general del trabajo

Elaborar un Programa de Capacitación de Socios para una cooperativa de carreros y recicladores de la Ciudad de Córdoba.

Objetivos particulares y específicos

- Realizar un análisis y detección de necesidades de capacitación en la organización.
- Diseñar los saberes del programa de capacitación.
- Definir los lineamientos, metodologías y técnicas de capacitación.

Alcance del trabajo final

El trabajo final se realizó en una cooperativa de carreros y recicladores de 700 socios, cuya sede se encuentra ubicada en el Barrio La Lonja, donde se trabajó en la detección de necesidades de capacitación en principios cooperativos y en la elaboración de un programa de capacitación en estos principios para sus socios y

socias. El espacio temporal para el plan de acción corresponde al periodo de junio de 2017 a marzo de año 2018.

IV. Metodología

El Trabajo Final se llevó a cabo bajo la modalidad de una intervención profesional. En éste, se abordó un problema específico y reconocido en la organización bajo estudio. Siguiendo a Matus (1998), la intervención profesional se compone de las siguientes etapas o momentos:

Momento explicativo: se realizaron observaciones de Asambleas Generales de delegados y delegadas; además, se le realizaron entrevistas personales a los mandos medios, delegados de la cooperativa en los barrios en los que se encuentra establecida, con el objetivo de determinar las acciones llevadas a cabo para orientar la conducta de sus representados en relación a las actividades de la cooperativa; también, se le realizaron entrevistas a los miembros del Grupo de Trabajo con Cooperativas que se encargan de la gestión administrativa y contable de la organización. Se tomaron como base las entrevistas semi-estructuradas empleadas para el desarrollo del Trabajo Final de Grado de Ramos, et al (2017), las que fueron adaptadas a las necesidades de este trabajo. Por último, se realizaron cuestionarios a los socios para evaluar el grado de conocimiento y puesta en práctica de los principios cooperativos en sus labores cotidianas y en sus vínculos sociales dentro de la cooperativa y en sus comunidades.

Momento normativo: A partir de la información recolectada, se realizó una comparación de los conocimientos actuales en principios cooperativos que poseen las personas con los que la Asamblea de Delegados y Delegadas esperan que tengan,, para luego elaborar un plan de capacitación a fin de reducir la brecha de conocimientos y habilidades.

Momento estratégico: se elaboró el planeamiento del programa de capacitación de socios, acorde a los objetivos de la Asamblea de Delegados y Delegadas.

Momento táctico: se definió el plan de acción, donde se presentaron las actividades que se espera sean realizadas, con un grado de detalle preciso y con expresión clara.

V. Marco teórico

A continuación, se presenta una síntesis de los aspectos teóricos más relevantes en relación a los tópicos del trabajo, tomando en consideración diversos autores que estudiaron las organizaciones cooperativas, su cultura y la de sus miembros.

Se deberá tener en cuenta que la organización en la que se realizará la intervención es una *cooperativa*, la cual es definida por la asociación de Cooperativas de las Américas (1995), como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Según el Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal, CECOPAL, (2010), “una cooperativa es una sociedad organizada voluntariamente por un grupo de personas para servirse asimismo y a la comunidad, se basa en la ayuda mutua y la seguridad de que sus asociados trabajan juntos para el bien común, sin perseguir propósitos o fines de lucro ya que su propósito principal es brindar el mejor servicio a sus asociados”.

Las cooperativas, se rigen por ciertos principios que constituyen las reglas básicas de su funcionamiento. Los mismos deben ser perseguidos y cumplidos para lograr una experiencia cooperativista honesta y responsable. Estos son, según CECOPAL (2010): membresía abierta y voluntaria; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; control democrático de los miembros; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Con el fin de lograr un programa de capacitación que se adecue a la realidad de la organización, se realizó un análisis externo e interno de la misma. Siguiendo a los autores Thompson, Strickland y Gamble (2012), el análisis externo consiste en el estudio de las variables sobre las cuáles la organización no tiene control, debido a que se presentan más allá de sus límites. Para su análisis, debe tenerse en cuenta la segregación de las variables del macroambiente (Entorno General), de las del microambiente, es decir, aquellas que afectan específicamente al sector en el cual se desempeña la organización.

Para el análisis del Entorno General, los autores proponen la herramienta PESTEL, la cual consiste en un instrumento de planificación estratégica que analiza los factores pertinentes externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que pueden afectar las decisiones referidas a los objetivos y estrategia.

Por otro lado, para llevar a cabo este trabajo se tendrán en cuenta los conceptos desarrollados por las docentes de la cátedra de Planificación Estratégica de Proyectos Sociales, de la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales (Rodríguez, Marcela, T. Alberto, L. E. Mónica, B. C. Mónica, M. Alejandro. , 2016). Sus conocimientos y experiencia con organizaciones sociales de los sectores populares serán de vital importancia para abordar la problemática de esta organización

en particular, y para lograr una caracterización adecuada de los actores que la componen, su cultura y los medios que necesitan para continuar desarrollándose.

Primero se rescatará el concepto de *identidad colectiva*, la que según Rodríguez, et al, (2016), “es un concepto interactivo y compartido producido por un número de individuos o un grupo que, en un nivel más complejo, hace referencia a las orientaciones de su acción y al campo de oportunidades y obligaciones en las que la acción tiene lugar”.

Luego, se tendrá en cuenta la concepción de la organización como actor social. Rodríguez, et al, (2016), entiende al *actor social* como “el sujeto colectivo que articula y representa demandas e intereses, que se constituye en un interlocutor legítimamente reconocido por otros actores, que formula y argumenta propuestas, busca construir ámbitos de diálogo y negociación con el Estado y con otros actores de la sociedad civil; y desarrolla una voluntad política y prácticas de injerencia en las políticas públicas que los involucra.

Para asegurar el correcto funcionamiento de las cooperativas, es preciso que todos sus miembros estén capacitados en los *principios cooperativos* enunciados con anterioridad. Es por esto que a continuación se enuncian los conceptos básicos para la implementación de un programa de capacitación en este tipo de organización, a lo largo de todo el trayecto de sus miembros en la misma, teniendo en cuenta sus particularidades y contexto específico.

En primer lugar, se define al proceso de *socialización* organizativa como un fenómeno dinámico, interactivo y comunicativo que se desarrolla cuando un individuo se incorpora a una organización, y que perdura en el tiempo. Es un proceso continuo de influencia e intercambio bidireccional y de adaptación mutua, en el cual el sujeto que ingresa, se adapta a los valores y normas organizacionales, y a su vez aporta los que trae, propiciando la asimilación de los mismos a la cultura de la organización.

Es un proceso de transición de varias etapas, cada una de las cuales se caracteriza por una serie de variables claves. La primera etapa es la de socialización anticipatoria, se refiere a la preparación previa, normas, pautas de comportamiento y expectativas que posee el sujeto antes de incorporarse a la organización, adquiridas a lo largo de su vida en la escuela, en su familia, etc. La segunda etapa es la de encuentro, se da cuando el sujeto ingresa a un nuevo grupo social y contrasta sus creencias con la realidad organizacional. La última etapa es la de cambio y adquisición, en la cual el sujeto ya se incorporó y se socializó, se desempeña satisfactoriamente, se ajusta a los valores y expectativas y asume su rol. Además, ya puede aportarle lo propio a la organización (Ramírez, 2017).

Luego, una vez dentro de la organización, la *capacitación*, según Chiavenato (2011), es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La *detección de necesidades de capacitación* es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para esta etapa, Chiavenato (2011) considera tres niveles de análisis: *Sistema organizacional*, nivel de análisis de toda la organización (objetivos de la organización y filosofía de la capacitación); *Sistema de capacitación*, nivel de análisis de los recursos humanos, (análisis de la fuerza de trabajo, de las personas); *Sistema de adquisición de habilidades*, nivel de análisis de las operaciones y las tareas (análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidas por los puestos).

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el mismo autor manifiesta que el proceso continúa con la *elaboración del programa de capacitación*. El mismo requiere de un plan que incluya: quiénes son los aprendices que deben capacitarse; quién va a ser el capacitador o instructor que va a capacitar; cuál va a ser el asunto o contenido de la capacitación sobre el que se va a capacitar; cómo será el método de capacitación y los recursos necesarios, cuáles son los objetivos o resultados esperados para los que se lleva a cabo la capacitación.

En este proceso educativo, basado en una permanente recreación del conocimiento, se utilizarán las técnicas participativas para la educación popular de Alforja (1990), las que precisan una concepción metodológica dialéctica del conocimiento.

Según Alforja (1990), guiar el proceso educativo a través de una *concepción metodológica dialéctica* significa partir siempre de la práctica, desarrollar un proceso de teorización sobre esa práctica como un proceso sistemático, ordenado, progresivo y al ritmo de los participantes, y que permita siempre regresar a la práctica para transformarla, mejorarla y resolverla.

Las *técnicas participativas de capacitación* (Alforja, 1990), deben estar dirigidas siempre hacia el logro de un objetivo preciso que tengamos en un programa de formación. Por lo tanto, es el objetivo que tenemos propuesto, el que nos orienta para saber qué técnica es más conveniente utilizar, y el cómo utilizarla. Además, es necesario precisar el procedimiento a seguir para su aplicación de acuerdo al número de participantes y al tiempo disponible. Teniendo en cuenta el procedimiento y la aplicación de la técnica, se calcula el tiempo aproximado que se necesita.

Una técnica puede tener múltiples variantes y múltiples procedimientos, al aplicarla con diferentes participantes, en diferentes situaciones, o para diferentes objetivos. Para la aplicación de cualquier técnica debemos tomar en cuenta la imaginación y creatividad, para modificarlas, adecuarlas y crear nuevas, de acuerdo a los participantes y a la situación específica que se debe enfrentar (Alforja, 1990).

Finalmente, según Chiavenato (2011) el proceso culmina con la *evaluación de los resultados de la capacitación*. El programa debe constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los socios y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la organización.

VI. Relevamiento

Análisis Externo

Este análisis se realiza a nivel del Entorno General en el que se encuentra la cooperativa, participando como una organización social comprometida con la transformación de la realidad de sus miembros y de su entorno. Para el estudio de las variables del macro entorno, se utiliza a continuación el análisis PESTEL.

- **Político**

A nivel municipal, en el año 2017 se firmó un Convenio de Prestación de Servicios entre la Cooperativa y la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Córdoba, en el marco del Programa de Servidores Urbanos que lleva a cargo esta dependencia estatal. El mismo contempla el mantenimiento de 20 basurales a cielo abierto de la Ciudad de Córdoba y el cumplimiento de Jornadas de Trabajo con 8 Centros de Participación Urbana (CPC's) municipales, realizando los servidores urbanos tareas de desmalezamiento de baldíos, poda de árboles urbanos, limpieza de desagües, barrido de calles de barrios-ciudad, recolección de residuos sólidos urbanos (RSU) en zonas donde no prestan servicios las empresas privadas de recolección, etc.

En el mes de julio del año pasado, la Subsecretaría, a través de declaraciones de su representante, Adrian Casatti, manifestó su voluntad de bancarizar a los servidores urbanos (Tolchinsky, 2017), por medio de la adjudicación de una cuenta bancaria a nombre de cada uno de ellos. De esta manera, se prescindiría de la figura de la Cooperativa como persona jurídica intermediaria entre el Estado y cada socio, pudiendo la Municipalidad desvincularse de los servicios individuales unilateralmente. Esta situación eliminaría el respeto a uno de los principios cooperativos más importantes y característicos de este tipo de organizaciones, el de la independencia y

autonomía; y e imposibilitaría la organización colectiva para el reclamo por los derechos vulnerados. A raíz de esta situación, se realizaron movilizaciones por parte de la Cooperativa para exigir a la Municipalidad la retractación de esta medida. Por el momento la misma se encuentra suspendida.

En el plano nacional, producto de la reglamentación de la Ley de Emergencia Social L.27345/2016 (InfoLEG), en el corriente año se implementó el Programa de Transición al Salario Social Complementario, a través del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. El mismo consiste en un complemento a los ingresos mensuales que reciben los trabajadores que generen su propio trabajo para poder subsistir, y es de movilidad automática ya que equivale al 50 por ciento del Salario Mínimo Vital y Móvil (Consultas Anses, 2017).

Los requisitos para poder acceder a cobrar el Salario Social Complementario serán determinados por el Consejo de la Economía Popular, el cual, por su parte, definirá su inscripción, admisión, clasificación y permanencia de los beneficiarios. Los trabajadores que deseen acceder al cobro tendrán que inscribirse, a través de los movimientos sociales a los que pertenezcan, en el Registro Nacional de la Economía Popular, el cual se encuentra a cargo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

- **Económico**

Las condiciones económicas actuales de los barrios en los que se encuentra la Cooperativa se han tornado más difíciles producto de la caída de la actividad, del aumento del desempleo, de la caída del consumo, de la reducción de oferta de “changas” o trabajo informal. Esto se puede confirmar en el aumento exponencial del número de copas de leche y comedores comunitarios que sostiene la Cooperativa, pasando de 4 en diciembre de 2015 a 13 en octubre de 2017. Además, ha aumentado la cantidad de días a la semana que se abren a la comunidad estos espacios y la cantidad de niños, mujeres y adultos mayores que acuden a los mismos.

Cabe destacar que las mediciones de pobreza e indigencia actuales, realizadas a través del método del ingreso con una línea de pobreza mayor a la de la medición anterior, tomando como referencia una canasta básica de bienes que incluye más productos y servicios, sin haberse empalmado los datos y mediciones con la serie anterior, serán desestimadas en este trabajo por no ser un elemento serio para arribar a alguna conclusión válida.

- **Social**

Los recuperadores de RSU, restos de poda y escombros domiciliarios, realizan sus tareas de forma precarizadas y en el sector informal de la economía. Las empresas que se benefician de su trabajo son por lo general grandes empresas con

importantes capitales, que ante la situación planteada, no realizan esfuerzos por cambiar la condición de los trabajadores. De forma indirecta por medio de sus acciones, buscan acrecentar sus beneficios, profundizando la marginalización de los recuperadores (Cavanagh, 2015).

Para contrarrestar esta situación, existen organizaciones que se dedican a fomentar el movimiento cooperativo, con el fin de buscar la formalización del trabajo. Entre ellas podemos nombrar: Encuentro de organizaciones (EO), GTC (Grupo de Trabajo con Cooperativas), FCTA (Federación Cordobesa de Trabajadores del Ambiente), FACyR (Federación Argentina de Cartoneros y Recicladores), CTEP (Confederación de Trabajadores de la Economía Social) y CECOPAL (Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal). Estas agrupaciones velan por los derechos de las diversas organizaciones que se desarrollan en el ámbito de la economía social y buscan investir de personería jurídica a los trabajos cooperativos, dignificando a los trabajadores.

- **Tecnológico**

El 6 de octubre del 2017, la Municipalidad de Córdoba firmó un acuerdo con el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), a través del cual el organismo nacional se compromete a financiar un programa de sustitución de la tracción a sangre por motocargas. El mismo está destinado a fomentar el desarrollo tecnológico de las cooperativas de carreros y recicladores de la Ciudad que forman parte del Programa Municipal Servidores Urbanos, y consiste en el otorgamiento en comodato de motocargas a las cooperativas a cambio de la entrega de los caballos y carros de sus socios. Los caballos serán destinados a instituciones con fines sociales que se dedican a brindar tratamientos de equinoterapia a personas con discapacidad. Los carros serán inhabilitados. La Municipalidad se comprometió a financiar las capacitaciones de los integrantes de la cooperativas en conducción, cuidado y mantenimiento de las unidades, provisión de casco, costo inicial de patentamiento y transferencia, costo de la licencia de conducir, service y un monto mensual de combustible a determinar.

En la concreción de este acuerdo no fue tenida en cuenta la opinión de los carreros, quienes realizaron fuertes reclamos para dar marcha atrás a las medidas que se pretendían implementar. Los miembros de la Cooperativa argumentan que tanto el carro como el caballo son bienes propios que no están dispuestos a entregar, particularmente los caballos, ya que son considerados miembros de sus familias además de una herramienta de trabajo.

No obstante la Cooperativa aceptó la entrega de las motocargas, con el objetivo de utilizarlas para optimizar la prestación de servicios a la Municipalidad dentro del Programa Servidores Urbanos. Además, presentó propuestas superadoras a la Municipalidad, tales como la creación de Puntos Verdes y la equinoterapia.

La primera consistía en la creación de Puntos Verdes en los predios de los basurales a cielo abierto que se cuidan dentro del Programa de Servidores Urbanos. En estos sitios trabajarían los integrantes de la Cooperativa, en pequeñas plantas de tratamiento de RSU, realizando tareas de selección y reciclado de residuos sólidos, con maquinarias provistas a tal efecto por el Municipio.

La segunda propuesta estaba dirigida a la creación de espacios de equinoterapia en los barrios en los que viven los socios y socias de la Cooperativa. Los miembros ofrecían predios y sus caballos para realizar las actividades, y solicitaban al Municipio establecer vínculos con las instituciones que brindan tratamientos de esta índole a personas con discapacidad. Una vez entablada la relación, se le propondría a estas organizaciones que brinden capacitaciones y asistencia para la ejecución conjunta de estas terapias, y que participen activamente en el desarrollo de estos procesos.

Hasta el momento, la Municipalidad no ha ejecutado ninguna de las medidas del acuerdo firmado con el INAES, y tampoco ha tenido en cuenta ni llevado a cabo las alternativas propuestas de la Cooperativa.

- **Ecológico**

Una variable muy importante, es la presencia de agrupaciones protectoras de animales, donde se puede nombrar la organización Sin Estribos, la cual tiene mayor visibilidad. Éstas accionan contra los recuperadores, amparándose en la Ley 14.346, de maltrato animal. En muchos casos, se procede a la quita del equino, lo que interrumpe las tareas diarias de los trabajadores (Ramos, Carolina, C. B. Josefina, D. Natalia, 2017).

La disminución de basurales a cielo abierto en la Ciudad, el ordenamiento y control de los existentes, por parte de las cuadrillas de Servidores Urbanos permite reducir la contaminación de los barrios y aumentar la sanidad de los espacios públicos y la higiene urbana en general.

- **Legal**

La Ley de Cooperativas, Ley nº 20.337, es la que regula el funcionar de las organizaciones cooperativas. La misma, vigente desde 1973, reglamenta acerca de las relaciones con los asociados, los derechos de éstos frente a la organización; formalidades de la contabilidad; clases de asambleas, formas de constitución y sus

competencias; la administración y representación; la integración con otras cooperativas; su disolución y liquidación; y otras diversas cuestiones referentes a su funcionamiento.

Dentro del Ministerio de Desarrollo Social, se encuentra el INAES, el cual es la autoridad de aplicación del régimen legal que regula el funcionamiento de las mutuales y las cooperativas, entre ellas la ley comentada en el párrafo precedente.

La Ley 23.427/86 crea el Fondo para Educación y Promoción Cooperativa, estableciendo una contribución especial sobre los capitales de las cooperativas al cierre de cada ejercicio económico y durante cinco periodos anuales, con la finalidad de promover mediante los programas pertinentes la educación cooperativa en todos los niveles de enseñanza primaria, secundaria y terciaria, promover la creación y desarrollo de cooperativas en todos los ciclos del quehacer económico, producción primaria y fabril, comercial, de servicios, vivienda, trabajo y consumo, y asesorar a las personas e instituciones sobre los beneficios que otorga la forma cooperativa de asociarse. Estas sumas reservadas pueden ser donadas al Fondo, o pueden ser aplicadas para la educación en principios cooperativos de las Cooperativas.

Por otra parte, el Código de Tránsito de la ciudad no prohíbe la circulación de vehículos de tracción a sangre. Sin embargo, organizaciones proteccionistas mencionadas anteriormente, han presentado un proyecto de ley, sin éxito, para vedar este tipo de circulación, la última vez fue en el año 2013 (Ramos, et al, 2017).

Análisis interno

Las entrevistas realizadas a un grupo de delegados y delegadas de la Cooperativa (Anexo I) y a los miembros del Grupo de Trabajo con Cooperativas que desempeñan tareas administrativas (Anexo II), y los cuestionarios (encuestas estructuradas) que se realizaron a una muestra de 50 socios y socias (Anexo III), permitieron recolectar la información que se detalla a continuación.

• Trayectoria institucional de la Cooperativa

Periodo 2010 – 2012:

La “Cooperativa” nace durante el año 2010 como respuesta de un grupo de carreros y carreras de distintos barrios de la Ciudad de Córdoba ante un intento por parte del Estado municipal de prohibir la tracción a sangre y de sustituir los carros tirados a caballos por motocargas.

Esta iniciativa contaba con el apoyo e impulso de organizaciones de animalistas proteccionistas y de la Policía de la Provincia de Córdoba. De esta manera, se estaba coartando la posibilidad de las familias de carreros de continuar

realizando el único trabajo que les permitía obtener ingresos para el sostenimiento económico diario de sus hogares.

La propuesta de sustitución de carros tirados a caballos por motocargas a combustible fue descartada desde un primer momento por los carreros organizados, ya que esta alternativa no era viable ni se adaptaba a las necesidades de su trabajo. Además, en los procesos de intento de implantación de esta medida en ningún momento se les dio participación a los principales actores y perjudicados por la misma.

Los carreros y carreras que conforman la Cooperativa se dedican al retiro de podas y escombros domiciliarios de casas particulares de los vecinos de los barrios de la Ciudad. Los volúmenes y pesos de las cargas que pueden cargar en los carros, sin forzar a los caballos, sobrepasan los que pudieran transportar en las motocargas, ya que la capacidad de carga es mucho menor. Las motocargas se adaptan mejor a las necesidades de los cartoneros, que pueden recolectar mayor volumen de materiales más livianos.

Al margen de esta situación, la propuesta de la Municipalidad en ese entonces consistía en que el carrero entregara su carro y su caballo. Estos eran tasados en precios que oscilaban entre \$6000 y \$8000 aproximadamente, los que luego se descontaban al monto de la deuda de \$35000 que debían asumir los carreros para la entrega de la motocarga.

Es así que, a partir de la organización y unión de fuerzas decidieron conformar una cooperativa de trabajo para poder darle un marco jurídico a sus actividades y así dignificar su trabajo. Este tipo de organización les permitiría facturar por los servicios de reciclado y recolección de residuos que pretendían prestar, y era la que más se ajustaba a las perspectivas de trabajo de los socios fundadores de la cooperativa.

Para la constitución de la misma, los asociados fundadores tuvieron la obligación de asistir a un curso de capacitación, de acuerdo a lo establecido por la Resolución 2037/2003 del INAES. En el mismo se trabajó sobre todos aquellos aspectos de la vida de la cooperativa que se enfrentarían a lo largo del primer ejercicio y que les resultaran ajenos, abordando temas como trámites iniciales que debe realizar la cooperativa en el primer año de vida o cuando inician las actividades económicas (INAES, 2017).

A partir de reiterados reclamos, estas familias organizadas en una cooperativa iniciaron un plan de lucha (marchas con carros, movilizaciones, mesas de dialogo) por el reconocimiento de sus derechos laborales que han sostenido en el tiempo, consiguiendo en ese entonces que el proyecto de prohibición de la tracción a sangre y de sustitución de carros tirados a caballos por motocargas, no se aprobara ni aplicara.

En ese contexto, se logró una contratación entre la Municipalidad y la

Cooperativa, para la prestación de servicios de los socios como cuidadores de 10 predios basurales, ubicados en distintas zonas de la ciudad. Los mismos estaban habilitados por la Municipalidad sólo para que los carreros y carreras depositen allí los restos de poda y escombros domiciliarios que recolectaban. De esta manera también se regularizó la disposición final de los residuos, evitando la formación de basurales clandestinos.

El Convenio consistía en 18 puestos de trabajo que como acción cooperativa cubría a 40 miembros en forma rotativa.

Es así que la Cooperativa conforma el cuerpo de Servidores Urbanos de la Municipalidad de Córdoba, integrado por un grupo de cooperativas de trabajo cuyas actividades se relacionan al medio ambiente, la limpieza y el reciclado.

Periodo 2013 – 2014:

A comienzos del año 2013, luego de marchas y movilizaciones a la Municipalidad, la Cooperativa consiguió acceder a un Programa de Formación con la empresa CReSE, Córdoba Recicla Sociedad del Estado, el que consistía en:

- aumentar la cantidad de servidores urbanos de la Municipalidad, pasando de 18 a 100 puestos,
- extender las zonas de trabajo, de 10 a 20 predios basurales a cielo abierto,
- realizar la limpieza y retiro de residuos domiciliarios de 10 barrios ciudades y villas de la Ciudad en los que viven los miembros de la Cooperativa, a los que por razones de seguridad las empresas privadas contratadas por la Municipalidad no podían acceder.

Este Convenio demostró la capacidad de gestionar alianzas de la Cooperativa, permitiendo así el ingreso de nuevos socios, la incorporación de nuevos barrios y la complejización de sus dinámicas de organización.

Cabe aclarar que hasta ese entonces, la Cooperativa funcionaba a través de una asamblea en la que participaban la mayoría de los socios. Desde ese momento se crea el cuerpo de delegados y delegadas, quienes representan a los socios de cada barrio en las Asambleas de Delegados y Delegadas. Esta dinámica se mantiene hasta el día de la fecha.

El Programa de Formación contemplaba además la creación y sostenimiento de las siguientes áreas:

- Salud animal, con la incorporación de una veterinaria y un vacunador remunerados, quienes se encargan, hasta el día de hoy, de recorrer los barrios realizando jornadas de vacunación y atendiendo casos urgentes de

enfermedades de los caballos de los socios de la cooperativa y de los vecinos y vecinas de los barrios en donde ésta realiza actividades.

- Administración, con la incorporación de dos puestos que se encargan de la facturación, la liquidación de impuestos, el cobro de la prestación de servicios, el pago de los anticipos de retorno, la rendición mensual de gastos a la CReSE, etc. El espacio de administración de la Cooperativa se le encomendó al Grupo de Trabajo con Cooperativas (GTC). El contacto de confianza entre la Cooperativa y el GTC se realizó a través del “Colectivo Carrerx” del entonces denominado “Movimiento Lucha y Dignidad” (MLyD).
- Legales, área que atiende las causas que implican a los carreros imputados por maltrato animal. También se encargan de la restitución de esos carros y caballos y de todo lo referido a las formalidades de los convenios de prestación de servicios con la Municipalidad. Esta área la ocupaban dos abogados miembros del “Colectivo Carrerx” del MLyD, organización que acompañó desde un comienzo los procesos de lucha y organización de los carreros y carreras que formaron la Cooperativa.
- Comunicación, área que realiza la difusión de las acciones de la cooperativa a través de las redes sociales, página web y medios masivos de comunicación.

A comienzos del año 2014, la Cooperativa gestiona en mesa de diálogo con la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Córdoba la realización de jornadas de trabajo con los Centros de Participación Ciudadana (CPC), llevando a cabo tareas de desmalezamiento de baldíos, limpieza de predios de escuelas y dispensarios, poda de árboles, destape de cloacas y desagües, etc. Como resultado de esta gestión, se sumaron 35 nuevos servidores urbanos que trabajaban con 5 CPC.

Periodo 2015 – 2016:

Posteriormente, a mediados de 2015, se unifica el programa de jornadas de trabajo con los CPC, que se mantenía con la Subsecretaría de Desarrollo Social, con el Programa de Formación donde la Cooperativa le prestaba servicios a la Municipalidad a través de la empresa CReSE. A partir de este momento el convenio unificado comenzó a denominarse “Programa de Servidores Urbanos” y pasó a esferas de la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Córdoba.

En este marco, la Cooperativa reactiva el plan de lucha logrando la incorporación de 150 nuevos servidores para trabajar con 10 CPC en total.

Esto dio lugar a la creación de nuevas áreas:

- Alfabetización para adultos mayores, en distintos barrios, coordinando con los respectivos delegados.
- Huerta orgánica comunitaria itinerante, coordinadas por dos integrantes del “Colectivo Carrerx”.
- Taller de carpintería itinerante, coordinadas por dos integrantes del “Colectivo Carrerx”.

Desde principios del año 2016, el equipo administrativo conformado por 5 integrantes del Grupo de Trabajo con Cooperativas realiza las “Recorridas por los barrios”, en los que se encuentra la Cooperativa. El objetivo es informar, compartir y retroalimentar el proceso administrativo y financiero de la organización en asambleas participativas, con modalidad de taller, a todos los socios. Las mismas son pactadas con el delegado o delegada de un barrio, o con varios delegados que se encuentran en zonas aledañas, quienes comunican y convocan para que asistan.

El temario base propuesto por la administración contiene los siguientes ítems:

- Dinámica de presentación de los asistentes.
- Presentación de informes financieros de los flujos de ingresos y egresos del último mes.
- Descripción del proceso administrativo de cobro por parte de la Cooperativa de los servicios prestados a la Municipalidad, en el Marco del Programa de Servidores Urbanos.
- Descripción del proceso administrativo de cobro por parte de los socios y socias de los servicios prestados a la Cooperativa, en el Marco del Programa de Servidores Urbanos.
- Capital suscrito e integrado: obligatoriedad del aporte mensual en cuotas. Destino de los fondos.
- Discusión abierta.
- Evaluación final de la actividad.

Los temas anteriormente descriptos se discuten abiertamente, dando lugar y motivando activamente la intervención de todos los participantes. De esta manera se intenta ampliar el temario y permitir que los socios y socias, quienes no asisten a las Asambleas de Delegados y Delegadas, compartan las dudas e inquietudes que tienen sobre el funcionamiento general de la Cooperativa. Además, es un espacio propicio para que comuniquen las prácticas particulares de cada barrio y sus experiencias grupales e individuales.

El balance que hace el grupo administrativo de estos espacios de discusión es positivo. Plantean que es un lugar en el cual las personas se sienten más contenidas,

confiadas y desinhibidas para hablar sobre sus dinámicas y costumbres, sobre sus conflictos cotidianos y los modos en que los enfrentan, y sobre sus percepciones de la Cooperativa y de su participación en ella. Las “Recorridas por los barrios” forman parte de las actividades que los miembros de la administración realizan quincenalmente en diferentes zonas de la ciudad, y que pretenden seguir llevando a cabo.

Además de los actores mencionados hasta el momento hemos podido identificar los siguientes colectivos/organizaciones/instituciones con los que la Cooperativa gestiona vínculos:

- Municipalidad de Córdoba: negociación permanente, con el fin de que se cumpla lo acordado y de lograr nuevos convenios para el crecimiento de la Cooperativa.
- Grupo de Trabajo con Cooperativas: Es una agrupación de estudiantes, docentes y egresados de la Facultad de Cs. Económicas, y otras facultades de la Universidad Nacional de Córdoba, que se ocupa de problematizar el rol del profesional de ciencias económicas y que se vincula con organizaciones autogestivas, autónomas e independientes de los sectores populares para brindarles asesoramiento administrativo-contable y conocimientos sobre economía social a través de talleres de capacitación. En la Cooperativa trabajan 5 personas de este grupo que son socios de la cooperativa y participan de la gestión administrativa-contable de la misma.
- Banco de Alimentos Córdoba: Actualmente, 11 de los 13 salones comunitarios de la Cooperativa tienen acceso a una compra mensual en el Banco de Alimentos, que se realiza con la parte del Fondo de Alimentos para La Esperanza que le corresponde a cada barrio.
- Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia: Por medio de esta institución, la Cooperativa recibe mensualmente el pago de 14 de becas para las trabajadoras de los salones comunitarios que preparan y racionan los alimentos de las copas de leche y cenas. Además, es beneficiaria del Programa Permanente de Atención a la Niñez y la Familia, por medio del cual uno de los salones comunitarios que sostiene la Cooperativa percibe mensualmente el pago de becas estímulo para las talleristas que dan clases de apoyo escolar, murga y fútbol, y un subsidio para la compra de alimentos para la merienda que se sirve a los niños durante los talleres.
- Federación Cordobesa de Trabajadores del Ambiente (FCTA): Desde el 2016, la Cooperativa, junto con otras organizaciones de la provincia, conforman esta organización con el objetivo de ser reconocidos como trabajadores y como agentes ambientales esenciales en el cuidado del ecosistema (La Tinta, 2016).

- Federación Argentina de Cartoneros y Recicladores (FACyR): La Cooperativa es uno de los miembros más importantes del interior del país. La Federación difundió y le dio trascendencia nacional a la campaña “Trabajar en carro no es delito” que impulsó la Cooperativa, haciendo de este lema un reclamo que se extendió a otras ciudades del país (FACyR, 2015).
- Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP): A través de la FACyR, la Cooperativa es integrante de la CTEP, por medio de la cual ha logrado hacer extensivos sus proyectos y sus reclamos a mayor escala. La pertenencia a esta organización le permite a la Cooperativa aumentar el apoyo, el alcance y la repercusión de sus luchas, a la vez que posibilita la gestión de subsidios y beneficios sociales ante organismos nacionales.

- **Situación actual de la Cooperativa**

Hoy la Cooperativa cuenta con 245 puestos de trabajo del Programa de Servidores Urbanos, en un convenio de prestación de servicios con la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Córdoba. Realizan tareas con 10 CPC, cuidan 20 predios basurales a cielo abierto autorizados por la Municipalidad distribuidos por toda la Ciudad, y se encargan de limpiar 10 barrios-ciudad y villas donde no entran los servicios privados de recolección de residuos. La rotación de puestos ha disminuido, pero la cantidad no alcanza a cubrir los requerimientos de trabajo de la totalidad de los socios activos.

En este sentido, la Cooperativa, a través de la CTEP, realizó las gestiones pertinentes para formar parte del Programa de Transición al Salario Social Complementario, resultando beneficiaria de 180 salarios sociales complementarios. Estos serán destinados a la incorporación de nuevos socios que se sumen a la organización a realizar tareas relacionadas con nuevos emprendimientos productivos. Lo que se busca es la diversificación de fuentes de ingresos de la organización y de sus miembros, para dejar de depender exclusivamente de la prestación de servicios al Estado municipal. Complementariamente, una porción de los salarios que se consiguieron serán designados a aquellos socios que actualmente se encuentran rotando puestos del Programa Servidores Urbanos.

Otra de las acciones importantes que desarrolla la Cooperativa desde su rol social es el sostenimiento de 13 salones comunitarios.

La Cooperativa le brinda copa de leche a más de 650 niños y comedor comunitario a casi 1000 personas por semana, en 13 centros comunitarios. Además, en estos salones se realizan talleres de apoyo escolar, fútbol, murga, huerta comunitaria, carpintería, alfabetización, arte y música.

Como resultado de su plan de lucha ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba, la Cooperativa consiguió 14 becas de estímulo que reconocen los trabajos que realizan las mujeres en los centros comunitarios. Además, parte de las becas del Programa de Servidores Urbanos son destinadas a otras mujeres que sostienen centros comunitarios y no son alcanzadas por el programa de becas del Ministerio.

Por otro lado, con aportes que hacen mensualmente todos los socios al Fondo de Alimentos, la Cooperativa solventa las compras que se realizan en el Banco de Alimentos lo que posibilita conseguir alimentos a muy bajo precio para proveer a los salones comunitarios.

Por otra parte, ante cualquier situación de enfermedad grave o fallecimiento de algún socio, familiar o vecino, es una dinámica habitual la conformación de un Fondo Solidario para Ayudas Económicas. Se presenta el caso en Asamblea, se discute entre todos los asistentes y se decide el monto a aportar a ese fondo para acompañar a quien lo necesite, sea cual sea la situación que lo amerite.

De este modo, la Cooperativa, establecida en los barrios más populares de la ciudad, cumple un rol social y comunitario fundamental, propiciando la participación y generando espacios de solidaridad en el actual contexto de ajuste, crisis socio-económica, flexibilización y precarización laboral, que atraviesa el país.

VII. Diagnóstico

A lo largo de la trayectoria de la Cooperativa, el cooperativismo y el espíritu comunitario de sus miembros se ha visto reflejado en las prácticas dentro de la organización: en sus dinámicas de trabajo, en la distribución de responsabilidades, en los procesos de toma de decisiones, en la participación abierta en las asambleas y espacios de discusión, en la creación de Fondos Solidarios, etc.; y fuera de ella: en la concreción del plan de lucha, reivindicando el respeto de sus derechos; en la creación y sostenimiento de salones comunitarios, merenderos y comedores, en las ayudas económicas a sus vecinos, etc.

Estas acciones son evidentes en los y las referentes barriales que asisten como delegados a las asambleas de la Cooperativa, y también se demuestran en los comportamientos y opiniones de la mayoría de sus miembros. En este sentido, no podemos asegurar que la totalidad de socios y socias de la cooperativa tengan incorporados a sus prácticas los principios cooperativos, ni que quienes los hayan apprehendido los tengan en cuenta en todas sus prácticas, ni que el cumplimiento de todos los principios cooperativos se encuentre vigente.

Detección de las necesidades de capacitación en principios cooperativos

Sistema organizacional

Al comenzar con la detección de necesidades de capacitación se analizó el sistema organizacional, abordando a la Cooperativa como un todo, detectando sus objetivos para diagnosticar de manera preliminar la filosofía de la capacitación a implementar. La Asamblea de Delegados y Delegadas fue el lugar elegido para indagar sobre: estrategias de intervención en el entorno, dinámicas de organización, estructura organizacional, mecanismos de toma de decisiones, valores y cultura.

En las observaciones realizadas a distintas asambleas se pudo notar que no todos los delegados participan y comparten su opinión. Hay algunos referentes que por momentos centralizan la palabra y controlan las discusiones, mientras el resto de los asistentes sólo asienten, o no prestan atención.

Sin embargo, las dinámicas de discusión y participación varían en función de los temas que se estén tratando. Hay algunos asuntos que generan el interés de la mayoría de delegados y delegadas, como por ejemplo, los referentes a movilizaciones, días de pago, aplicación de descuentos o sanciones, creación de Fondos Solidarios para Ayudas Económicas, etc. Cuando se dan estas discusiones, la participación aumenta y una gran parte de los asistentes comparten su opinión, cuentan las experiencias en los barrios que representan, hacen consultas a sus compañeros y se suman al debate. Casi siempre se arriba a una decisión colectiva por mayoría, aunque en ciertas ocasiones se consigue el consenso de todos.

Por otro lado, en ciertos momentos la asamblea se disipa o los asistentes se distraen. Esto suele suceder cuando se comunica la situación económico-financiera de la organización, a través de la lectura de cuadros con las cifras de egresos y gastos de periodos anteriores y con los flujos de fondos esperados futuros. Esta situación se debe a que los expositores de la temática no tuvieron en cuenta las características propias del auditorio, a quienes deberían mantener activos en el interés y la participación.

En otras ocasiones, la dispersión se da cuando alguno de los referentes toma la palabra para compartir su opinión sobre temas personales o ajenos a la cooperativa. En esos momentos el desinterés generalizado hace que la discusión vuelva a encauzarse hacia los temas que convocaron la asamblea.

Sistema de capacitación

Continuando con la detección de necesidades de capacitación se examinó el sistema de capacitación, llevando el análisis al nivel de los recursos humanos, a los

socios y socias de la Cooperativa. Para esto, se entrevistó individualmente a un grupo de delegados con el objetivo de indagar en prácticas de liderazgo, toma de decisiones y representación en los barrios, herramientas de socialización de nuevos miembros, asunción de responsabilidades, ejecución y control de actividades, hábitos democráticos, valores y percepciones individuales.

Poniendo énfasis en cómo eran recibidas las decisiones que se tomaban en la asamblea general por los demás miembros de la organización, se pudo detectar que las percepciones variaban de un entrevistado a otro, pero mantenían una constante: la gran mayoría de los socios las acataban o compartían, y una pequeña minoría se resistía o se quejaba.

La cantidad de delegados y delegadas que manifestaban que los socios que representaban “acataban” las decisiones de la asamblea general era notablemente elevada. La mayoría de los entrevistados relataban que al volver a sus barrios, luego de asistir a estas reuniones, convocaban a los asociados que delegaban, les comunicaban las novedades de la Cooperativa y daban por finalizado el encuentro. Sólo algunos representantes daban lugar al debate, al intercambio de opiniones y permitían la adecuación de las decisiones generales a las percepciones particulares de cada grupo.

A su vez, al continuar examinando los motivos por los que algunos miembros manifestaban resistencias ante ciertas decisiones asamblearias, los delegados y delegadas argumentaban que las quejas provenían de la falta de interés para participar en movilizaciones o por la negativa a recibir sanciones por no asistir a las mismas. También, en casos aislados, algunos socios no estaban de acuerdo en aportar dinero a los Fondos Solidarios para Alimentos o para Ayudas Económicas a los asociados, exponiendo dudas sobre el manejo de esos fondos y el destino que se le daban, cuestionando la obligatoriedad del aporte y arguyendo que ellos nunca habían recibido ninguna asistencia por parte de la Cooperativa.

Por otra parte, los delegados expresaron que cuando se incorporan nuevos miembros a la Cooperativa se les informa sobre las tareas a realizar, los horarios a cumplir, la forma de pago de los servicios prestados y sobre los descuentos que se aplican por faltar al trabajo o a una movilización. De las respuestas obtenidas se deduce que no en todos los barrios se les brinda información sobre la trayectoria de la organización, ni sobre los valores en los que se fundamenta y tampoco sobre las expectativas que se tienen de los ingresantes respecto de sus actitudes y comportamientos dentro de la misma.

Sistema de adquisición de habilidades

Por último, para analizar el sistema de adquisición de habilidades, se indagó sobre habilidades, actitudes y conductas que la Cooperativa espera de sus socios. A partir de la información relevada, se detectó que la organización espera que sus miembros adhieran a la cultura organizativa de la cooperación y que manifiesten activamente un espíritu comunitario.

El estudio de la Asamblea y de las entrevistas a delegados motivó la realización de un cuestionario a una muestra de 50 socios y socias para detectar las necesidades de capacitación en principios cooperativos. Las preguntas indagaron acerca de los conocimientos sobre un principio en particular de manera indirecta, con el objetivo de deducir las prácticas sociales, y las percepciones y apreciaciones de los agentes sobre las propias prácticas y sobre las prácticas de los demás.

VIII. Conclusiones

Las conclusiones que se han obtenido durante el desarrollo de este Trabajo Final de Grado, se pueden resumir de la siguiente forma:

- La formación es de vital importancia para el desarrollo del potencial humano cooperativo, donde la persona y su participación son los ejes centrales de la actividad y su razón de ser. La administración y participación democráticas necesitan como soporte la educación y la capacitación.
- Una de las etapas fundamentales del proceso de capacitación es la detección de las verdaderas necesidades formativas que presente la cooperativa. Un proceso educativo no tendría sentido ni eficacia si no se formulara sobre la base de las verdaderas necesidades de los socios.
- Las técnicas participativas de educación popular permiten desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión, situación que compatibiliza con las dinámicas existentes en la Cooperativa, que son las que se pretenden perpetuar. A su vez, estas técnicas brindan la posibilidad de socializar el conocimiento individual, enriquecer éste y potenciar realmente el conocimiento colectivo. Los miembros de las cooperativas de carreros tienen las mejores condiciones para enriquecer a sus organizaciones y fortalecer las bases de resistencia social ante entornos de conflicto y opresión.
- La propuesta de un programa de capacitación de socios será útil para propiciar la creación colectiva del conocimiento, donde todos son partícipes de su elaboración y, por lo tanto, también de sus implicancias prácticas.

IX. Recomendaciones

Luego del análisis de la información relevada por medio de la observación de las asambleas; las entrevistas a los delegados, delegadas y encargadas de la administración y contabilidad de la organización; y los cuestionarios a los socios, se recomienda llevar adelante un Programa de Capacitación de Socios en Principios Cooperativos, en la Cooperativa.

Programa de Capacitación de Socios

El Programa de Capacitación de Socios estará destinado a todos los socios y socias de la Cooperativa. Se espera que asistan los delegados y delegadas de cada barrio, los socios con mayor antigüedad y quienes sean nuevos en la organización.

La coordinación del proceso educativo estará a cargo de los miembros del Grupo de Trabajo con Cooperativas que realizan la gestión administrativa de la Cooperativa, ya que son quienes por su formación poseen la capacitación en principios cooperativos y quienes poseen la experiencia en brindar talleres por haber brindado numerosas "Recorridas por los barrios". Además, al ser compañeros de trabajo han logrado consolidar vínculos de confianza con los delegados y con los socios de la organización.

Los recursos para llevar adelante el Programa provienen de los fondos reservados por la Cooperativa en el marco de la Ley 23.427/86, referida anteriormente.

Se recomienda desarrollar el programa en dos encuentros de media jornada cada uno. La fecha del segundo encuentro será definida por los participantes en el plenario del primero.

Saberes del Programa de Capacitación de Socios

- Historización del plan de lucha y gestión de alianzas estratégicas:

La recuperación colectiva de las acciones llevadas adelante por la Cooperativa en el marco del plan de lucha y de los resultados de la gestión de alianzas estratégicas, resultan de vital importancia para poner en valor la estrategia de grupo movilizado por un objetivo común, y el cúmulo de saberes que ello implica.

Este primer paso permitirá luego construir colectivamente el concepto de *identidad colectiva* de la Cooperativa, teniendo en cuenta que ésta surge como producto de la interacción compleja de su entramado social, que valoran de determinada manera el campo de oportunidades y las obligaciones que se le presentan.

La definición de su identidad reforzará la capacidad de la organización para llevar adelante y sostener un plan de lucha, participar en mesas de diálogo, gestionar alianzas estratégicas y articular la resistencia a las condiciones del contexto socio-económico actual. Del mismo modo, en el plano intraorganizacional, esta definición fortalecerá la aptitud para cumplir las obligaciones asumidas, gestionar democráticamente espacios de comunicación interpersonal y encauzar la cultura de la cooperación y el espíritu comunitario hacia valores y principios cooperativos.

- Socialización:

Además, es necesario incorporar algunas herramientas para la socialización de los nuevos miembros que se suman a la organización. En su mayoría, quienes ingresan a la Cooperativa lo hacen a través de los delegados y delegadas por ser personas allegadas, familiares (**47%**), vecinos (**12%**) o amigos (**41%**). Son personas que viven en los barrios en los que la organización se encuentra presente y que comparten realidades y experiencias de vida similares a las de los miembros de la misma. Por esta situación, se podría concluir que la etapa de socialización anticipatoria no resultaría difícil de atravesar.

En lo que respecta a la etapa de encuentro, sería importante reforzar la comunicación a los nuevos socios de los valores organizacionales y las expectativas de la Cooperativa sobre sus actitudes y comportamientos. En la actualidad sólo se les informa sobre aspectos referidos a tareas, normas y sanciones.

De esta manera, se crearían condiciones propicias para que quienes se incorporen a la organización puedan ajustarse a sus valores, tengan un desempeño exitoso y la posibilidad de aportarle a ésta sus experiencias, habilidades y conocimientos.

- Principio de control democrático de los miembros:

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, 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 asociados (CECOPAL, 2010). De los 50 socios a los que se les realizó el cuestionario, el 64% respondió que siente que no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

Algunos argumentan que esta situación se debe a la falta de instancias assemblearias periódicamente establecidas en los barrios, otros manifiestan que sus representantes comunican las decisiones de la Asamblea de Delegados y Delgadas para que ellos las “acaten”, y en algunos casos arguyen no sentirse capacitados o con la confianza suficiente para transmitir su opinión.

- Participación económica de los asociados

Los asociados 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 asociado. Los asociados 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 para los asociados en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los asociados (CECOPAL, 2010).

El 48% de los asociados encuestados manifiesta no conocer la diferencia entre ser un socio trabajador y ser un empleado. Hay quienes no están al tanto de que la integración en cuotas mensuales del capital suscrito es una obligación que asumieron al incorporarse a la Cooperativa. Otros plantean desconocer el destino de los fondos de aportes acumulados.

Esta situación puede deberse a que no todos los barrios fueron alcanzados por la “Recorrida por los barrios”, o a que no todos los socios convocados asisten a esas reuniones propuestas por el grupo de administración.

- Educación, entrenamiento e información:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan al desarrollo de sus cooperativas (CECOPAL, 2010).

El 31% de los socios entrevistados expone no haber asistido a ningún curso de capacitación brindado por la Cooperativa. Del 69% restante, ninguno manifiesta haber asistido a un curso sobre cooperativismo, lo que sería una herramienta fundamental para el desarrollo de este tipo de organización. Aunque sí se destaca la asistencia a los talleres de Huerta Orgánica y Carpintería Reciclada, particularmente en los barrios que llevan recorridos con la dinámica itinerante que realizan.

Por otro lado, de las respuestas a esta pregunta se desprende que las “Recorridas por los barrios” del grupo de administración se perciben como talleres de formación en información interna de la Cooperativa.

- Compromiso con la comunidad:

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados. El 84% de los socios y socias entrevistados responde que participa en actividades comunitarias organizadas por la Cooperativa en sus barrios.

Hay quienes participan activamente en los salones comunitarios (19%), sirviendo la copa de leche o preparando las cenas. Pero son mayoría (81%) quienes sienten el compromiso con sus compañeros y con la comunidad al realizar aportes para la creación de Fondos para Ayudas Económicas a miembros, familiares o vecinos de la Cooperativa.

Esta situación es una oportunidad para concientizar, valorizar y afianzar el espíritu comunitario presente en la organización. De esta manera se podrá comenzar a motivar a quienes aún no hayan desarrollado esta actitud, a que la incorporen a sus hábitos.

En este sentido, se recomienda incorporar al Programa alguna dinámica de discusión de estos principios para, al problematizarlos colectivamente, poder iniciar un proceso de reconocimiento, fortalecimiento y profundización de los alcances de su aplicación en las prácticas de los socios y representantes de la Cooperativa.

Lineamientos, metodología y técnicas de capacitación

Se recomienda realizar un proceso educativo que se base en la concepción metodológica dialéctica del conocimiento, en el que se apliquen las técnicas participativas de Educación Popular propuestas por Alforja (1990).

Al llevar adelante este Programa dentro de la Cooperativa, cuyos miembros pertenecen a los sectores populares de la ciudad de Córdoba, se pretende definir colectivamente la identidad de la organización para, de esta manera, permitirles a los individuos sentirse ellos mismos parte de una unidad común, al mismo tiempo que se recupera, respetan y valorizan sus saberes, experiencias y sentires.

Se apunta a la construcción conjunta, entre capacitadores y socios de la Cooperativa, de disposiciones duraderas y flexibles para la plena incorporación de los principios cooperativos a las estrategias de intervención en el campo de la organización, concebida ésta como un actor social.

Además, se orienta esta intervención a la transmisión colectiva de esos criterios colectivos de trabajo, a la totalidad de los agentes que componen la organización, y a los que se incorporarán en el futuro, pudiendo ser éstos criterios reconfigurados para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno en el que se producen.

La capacitación que se realizará en la Cooperativa se concibe como una acción comunicativa que se adecuará a los actores, a su identidad colectiva, a su lenguaje y a sus interpretaciones particulares y comunes de los “asuntos públicos” que los convocan, en este caso, los valores cooperativos.

Es preciso destacar que, de los socios encuestados, el 56% manifestó no saber leer ni escribir, y el 3% tener dificultades para hacerlo. Esta situación será tomada en cuenta a la hora de elaborar la propuesta de programa de capacitación, ya que el emplear alguna técnica o dinámica que requiera estas habilidades puede suponer la incomodidad de los asistentes y disminuir la participación durante el desarrollo de las actividades.

A continuación se detallan las temáticas a abordar, los objetivos a alcanzar para cada una de ellas y las técnicas participativas propuestas (Alforja, 1990), acordes a esos objetivos:

Cuadro N°1. Propuesta de Programa de Capacitación.

MODULO 1: LA COOPERATIVA		
TEMA	OBJETIVOS	TÉCNICAS PROPUESTAS
Presentación de los socios.	Desarrollar la participación al máximo. Crear ambiente fraterno y de confianza. Permitir la integración de los participantes.	Al inicio de la jornada: “Presentación por parejas”, o “La telaraña”. Alguna de ambas.
Historización de la Cooperativa	Reconstruir colectivamente el plan de lucha, la gestión de alianzas estratégicas y el concepto de identidad colectiva. Valorizar la estrategia de grupo movilizado por un objetivo común, y su cúmulo de saberes. Socialización de nuevos miembros.	“El correo”, para la conformación de grupos con heterogeneidad en la antigüedad como socios. Discusión en grupos: “¿Cómo llegué hasta acá?”, y “¿Cómo llegó la Cooperativa hasta acá?” Plenario general.
Refrigerio		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°2. Propuesta de Programa de Capacitación.

MÓDULO 2: PRINCIPIOS COOPERATIVOS		
TEMA	OBJETIVO	TÉCNICAS PROPUESTAS
Apertura	Retomar discusiones y conclusiones del módulo anterior. Presentación de los saberes a	Dinámica de animación: “Quítame la cola”

	rescatar y abordar.	
Control democrático de los miembros	Poner en común el conjunto de ideas de los participantes sobre la democracia en la organización. Llegar colectivamente a una síntesis, conclusión o acuerdos comunes.	“Lluvia de ideas”, con la pregunta: ¿Qué implica la participación democrática?
Participación económica de los asociados	Obtener en un tiempo corto las ideas de un grupo grande de participantes sobre su condición de asociados. Obtener la participación de todos los asistentes.	“Phillips 6-6”, discusión en grupos. Un coordinador por grupo. Conclusiones en 6 minutos.
Compromiso con la comunidad	Presentar en forma simbólica las percepciones del grupo sobre los alcances del compromiso comunitario de la Cooperativa y de sus miembros. Inspirar, a quienes no participan, a sumarse a actividades solidarias.	División en grupos. Elaboración de “Afiche” en grupos. Presentación y decodificación en plenario.
Plenario general de discusión		
Cierre y refrigerio		

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de los resultados de la capacitación

Se propone replicar el cuestionario de detección de necesidades de capacitación, una vez concluido el programa, a los socios que asistieron al mismo. Se recomienda enfatizar el análisis de las respuestas a las preguntas que motivaron la propuesta, para constatar si se produjeron modificaciones positivas en las conductas y saberes de los socios, y si se alcanzaron los objetivos del programa.

X. Bibliografía

- Alforja (1990). *Técnicas participativas para la Educación Popular*. Santiago de Chile: 3ª Edición. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE).

- Consultas Anses (2017). *Salario Social Complementario: Qué es y quiénes pueden inscribirse*. Recuperado de: <https://goo.gl/2zMgxq> (Fecha de bajada: 05/11/2017)
- Cavanagh, E. (2015) *El trabajo de los Recuperadores de Residuos Sólidos Urbanos Reciclables en la Ciudad de Córdoba. Un abordaje desde la economía política del espacio*. (Tesis de grado) Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- CECOPAL (2010). *Capacitación en Conformación de Cooperativas*. Recuperado de: <https://goo.gl/9NGDZW> (Fecha de bajada: 20/07/2017)
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: 9ª Edición. Editorial McGraw Hill.
- Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP). Sitio web. URL: <https://goo.gl/KCWdWq>
- Cooperativas de las Américas (1995). *Principios y valores cooperativos*. Recuperado de: <https://goo.gl/xahtvW> (Fecha de bajada: 07/11/2017)
- FACyR (2015). *¡Trabajar en carro no es delito!*. Recuperado de: <https://goo.gl/uWQDt3> (Fecha de bajada: 07/11/2017)
- Matus Romo, C. (1998). *Estrategia y Plan*. México. Siglo Veintiuno.
- Debra L. Nelson y James Campbell Quick. (1998) *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Capítulo 34. Factores Sociales y de Organización*. Madrid, España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección General de Publicaciones.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES, 2017). *Primeros pasos de la nueva cooperativa*. Recuperado de: <https://goo.gl/8JMzir> (Fecha de bajada: 14/12/2017)
- InfoLEG. Ley N° 27.345/2016. *Emergencia pública Ley N°27.200 – PRÓRROGA*. Recuperado de: <https://goo.gl/zqLYra> (Fecha de bajada: 05/11/2017)
- La Tinta – Redacción (2016). *Nació la Federación de Trabajadores del Ambiente*. Recuperado de: <https://goo.gl/tUjCq1>. (Fecha de bajada: 07/11/2017)
- Municipalidad de Córdoba, Portal institucional. (2017) *El Municipio y el INAES implementan programa para sustituir la tracción a sangre de los Servidores Urbanos*. Recuperado de: <https://goo.gl/ZXA2tu>. (Fecha de bajada: 07/11/2017)
- Ramírez, Sergio Alonso (2017). *Socialización organizacional*. Recuperado de: <https://goo.gl/KGe4e9> (Fecha de bajada: 29/11/2017)

- Ramos, Carolina, C. B. Josefina, D. Natalia (2017). *“Propuesta de formalización de la planificación estratégica en la cooperativa de carreros de barrio La Lonja”* (Trabajo Final de Grado) Universidad Nacional de Córdoba.
- Rodríguez, Marcela, T. Alberto, L. E. Mónica, B. C. Mónica, M. Alejandro. (2016) *Planificación Estratégica*. Fundamentos y herramientas de actuación. Córdoba. Editorial Brujas.
- Thompson, A., Strickland, A. J. y Gamble, J. (2012) *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: 18ª Edición. McGraw Hill.
- Tolchinsky, Federico (2017). *Carreros: la Municipalidad bancarizará el pago de subsidios*. Recuperado de <https://goo.gl/SVtGDr> (Fecha de bajada: 07/11/2017)

XI. Glosario básico

Carreros: trabajadores que, en carros tirados por caballos, a cambio del pago del servicio, recolectan restos de poda y escombros domiciliarios, para su disposición final en predios basurales a cielo abierto con habilitación municipal.

Recicladores: carreros que recolectan residuos secos reciclables de comercios y domicilios particulares, para su posterior venta por peso.

Cultura de cooperación: consiste en el uso generalizado y consciente, por parte de los miembros de una organización, de estrategias de interacción cooperativa.

Espíritu comunitario: las cooperativas trabajan para el desarrollo de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

XII. Anexos

A continuación se presentan los instrumentos de indagación utilizados para la recolección de datos.

Anexo I

Entrevista semiestructurada para los delegados seleccionados.

- 1) ¿Qué nos podría contar de la historia de la cooperativa? Cuándo y cómo nació, qué logros se han obtenido en el último tiempo?
- 2) ¿Qué diría que le falta hoy a la cooperativa para que funcione óptimamente?
- 3) Como líder, ¿cómo le gustaría ver a la cooperativa en 5 años? ¿y en 10?
- 4) ¿Cuáles son los valores que considera centrales en la cooperativa?
- 5) Cuando un nuevo miembro ingresa a la cooperativa ¿cómo realiza la socialización? ¿Posee algún material, proceso determinado para tal fin?
- 6) ¿Cómo evalúa la carga de responsabilidad en lo concerniente a articular con las ONG's los proyectos que se realizan en los barrios? ¿Qué tareas realiza para cumplir con esto?
- 7) ¿Cuál es su apreciación, en términos generales, de la importancia de las actividades que usted lleva a cabo en su rol de delegado?
- 8) ¿Por qué cree que nadie se ha presentado a las elecciones de presidente como oposición al actual? ¿Cómo considera que éste desarrolla su trabajo?
- 9) ¿Hay debates democráticos de las medidas a tomar? De ser una respuesta positiva, ¿es un debate abierto a todas las posturas? ¿Todas las propuestas son analizadas y consideradas?
- 10) ¿Considera que los trabajadores y socios demuestran conocimiento y familiaridad con los valores que promueve la cooperativa?

Anexo II

Entrevista semiestructurada para los miembros de la célula administrativo-contable.

INFORMACIÓN GENERAL:

- 1) ¿Cuántos socios conforman actualmente la organización?
- 2) ¿Cómo son los pasos para asociarse? ¿Restricciones y/o requisitos?
- 3) ¿Se puede desvincular a algún socio de la cope? ¿Se puede relevar a algún delegado de sus funciones? ¿Cómo? ¿En qué casos?
- 4) ¿En qué actividades se desempeña la organización? ¿A quién le presta los servicios?

5) ¿Cómo se distribuyen los puestos de trabajo fijos entre los miembros?

INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS:

6) ¿Qué procesos tiene hoy delimitados la organización?

7) ¿Se comunica a los socios el funcionamiento de los procesos? ¿Cómo?

8) ¿Cuáles son las problemáticas que tienen actualmente en el cumplimiento de los mismos?

9) ¿Qué sensación tienen de la situación actual? ¿Sería necesario formalizar, unificar, transparentar algún proceso? ¿Sería posible?

10) ¿Cuáles son los mecanismos, de haber, de sanciones y recompensas?

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE CULTURA:

▪ Educación, formación e información:

11) ¿Cómo es la situación de la educación de los miembros? ¿La cooperativa impulsa acciones para revertir la situación? ¿Cuáles?

12) De existir cursos con estos fines, ¿cómo se organizan en cuanto a comunicación, lugar y frecuencia en que se imparten, y su posterior seguimiento?

13) ¿Se dictan talleres para educar a los miembros sobre el cooperativismo? En caso de no haber, ¿consideras que sería posible implementarlos? ¿las personas han manifestado las ganas de conocer las temáticas vinculadas al respecto?

14) Considerando el Fondo para la Educación y Promoción Cooperativa previsto en la Ley 23.427/86, la cooperativa: ¿destina a estos fines los porcentajes establecidos por ley?

15) ¿Hay determinado algún espacio para educar a los nuevos socios en las implicancias de ser parte de una cooperativa y de ésta particularmente?

16) ¿Qué beneficios ofrece la cooperativa a los socios? ¿Cómo se les informa? ¿Todos acceden a estos beneficios?

17) ¿Qué mecanismos formales y frecuentes de comunicación adopta que aporten información fácil de interpretar? ¿Estos mecanismos facilitan la participación efectiva de los socios en las decisiones de la cooperativa?

▪ Cooperación entre cooperativas:

18) ¿Mantiene relación con otras cooperativas relacionadas al rubro? En caso de respuesta negativa, ¿cuál es la razón, a su entender, de esta postura?

19) ¿Hay colaboración con otras organizaciones del entorno? ¿Cuáles y en qué se basan esas relaciones?

▪ Compromiso con la comunidad:

- 20) ¿Qué beneficios ofrece la cooperativa a la comunidad? ¿Cómo se les informa sobre ellos a los beneficiarios?
- 21) ¿Cómo se decide qué problemática atender primero?
- 22) ¿De qué manera se gestionan estos proyectos? ¿Se informa internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados?
 - Control democrático de los miembros:
- 23) ¿En todos los barrios se realizan las asambleas correspondientes? En caso de respuesta negativa ¿cuáles consideras que son las razones de esta situación?
- 24) ¿Cómo se eligen los delegados?
- 25) ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones organizacionales? ¿Participan los socios y delegados?
- 26) Sobre el poder del presidente ¿identifica una disminución o aumento a lo largo del tiempo?
- 27) ¿Se han presentado situaciones de oposición al presidente? ¿Qué aconteció en esas situaciones?
- 28) ¿Hace cuánto tiempo se encuentra la misma persona en el puesto de presidente? ¿Cuál fue la situación de las elecciones anteriores? ¿Cuál cree que es la causa de esta situación?

Anexo III

Cuestionario de detección de necesidades de capacitación en principios cooperativos para los socios, con resultados incorporados.

Este cuestionario (encuesta estructurada) se realizó a 50 socios y socias de la Cooperativa. Los resultados se resaltan en porcentajes a continuación.

1) Barrio: _____

2) Género:

- Masculino **(79%)**
- Femenino **(21%)**
- Otro.

3) Habilidades de lecto-comprensión:

- No lee ni escribe **(56%)**
- Escribe y no lee **(3%)**
- Lee y escribe **(41%)**

Aclaración: _____

- 4) ¿Cómo llegaste a la Cooperativa?
(Principio de membresía voluntaria y abierta.)
- Familiar **(47%)**
 - Vecino **(12%)**
 - Amigo **(41%)**
 - Otra: _____
- 5) ¿Sentís que participas en las decisiones de la Cooperativa?
(Principio de control democrático de los miembros.)
- Sí **(36%)**
 - NO **(64%)**
 - ¿Por qué?: _____
- 6) ¿Conoces la diferencia entre socio trabajador y empleado?
(Principio de participación económica de los miembros.)
- Sí **(52%)**
 - NO **(48%)**
 - ¿Cuál es?: _____
- 7) ¿Asististe a algún curso de formación brindado por la cooperativa?
(Principio de educación y formación)
- Sí **(69%)**
¿Cuál?: Huerta orgánica **(22%)** / Carpintería reciclada **(13%)** / Procesos administrativos e información contable de la Cooperativa **(65%)**
 - NO **(31%)**
¿Por qué?: _____
- 8) ¿Crees que la información sobre el manejo de los recursos y las decisiones de la Cooperativa se encuentra disponible?
(Principio de información.)
- Sí **(83%)**
 - NO **(17%)**
 - ¿Por qué?: _____
- 9) ¿Participas en actividades conjuntas de la cooperativa desarrolladas con otras cooperativas de carreros o trabajadores del ambiente?
(Principio de colaboración entre cooperativas.)
- Sí **(6%)**
 - NO **(94%)**
- 10) ¿Participas en actividades comunitarias organizadas por la cooperativa en tu barrio?
(Principio de compromiso con la comunidad.)
- Sí **(84%)**
¿Cuáles?: Trabajo en comedor y copa de leche **(19%)**
Aporte a Fondo para Ayudas Económicas **(81%)**
 - NO **(16%)**
¿Por qué?: _____