

Desafíos en la gestión de las organizaciones de la economía social, solidaria y popular: un análisis de tres experiencias de generación de redes asociativas

MARIANA COMELLINI Y VERÓNICA CORTIÑAS,
COOPERATIVA FACTORIAL [ARGENTINA]

Resumen

Factorial es una cooperativa de trabajo de Buenos Aires, Argentina, dedicada a brindar servicios profesionales a cooperativas y actores de la economía social, solidaria y popular. El objetivo de este capítulo es contribuir a la temática de propiedad de empresa al abordar el funcionamiento de las cooperativas de trabajo en el país y el modo a través del cual sus trabajadores y trabajadoras forman parte del capital de cada una de sus cooperativas. La propiedad conjunta del capital empresario en estas cooperativas implica una serie de desafíos y responsabilidades para sus trabajadores y trabajadoras, que serán problematizados en este escrito. De manera adicional, se relatan tres experiencias de redes cooperativas con el propósito de señalar cómo la conformación de estas redes puede ser de utilidad a la hora de pensar y afrontar desafíos en la gestión de las empresas de la economía social, solidaria y popular.

Palabras clave: *economía popular, social y solidaria, cooperativas de trabajo, desafíos, redes asociativas.*

En 2011, guiados por la convicción de crear herramientas que puedan acompañar el proceso de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y trabajadoras en la ciudad de Buenos Aires, un grupo de jóvenes estudiantes vinculados a las ciencias sociales promovieron el diseño y aplicación de herramientas de gestión de cooperativas con el objetivo de apoyar el trabajo de autogestión dentro de estas. En ese contexto, dichos jóvenes fundaron la cooperativa de trabajo Factorial Ltda.

A lo largo de los años, la cooperativa se ha enfocado en desarrollar más y mejores servicios para las empresas en las que prima el trabajo por encima del capital y la incorporación de más compañeros y compañeras en la construcción de un modelo de negocios que basa su sustentabilidad en la solidaridad y la asociación con otras empresas.

Pretendemos que nuestra cooperativa no solo sea un medio económico de subsistencia sino también un proyecto de transformación individual y colectivo, sumergido en los procesos sociales y políticos que afectan a nuestro país y de manera más amplia a nuestra región. Partimos de la fundación de una empresa gestionada por sus propios trabajadores y trabajadoras, y extendemos el horizonte en pos de una economía nacional justa, libre, solidaria y participativa. Desde la práctica diaria, apostamos por la transformación de los valores individualistas y consumistas mediante el compromiso personal con el colectivo, la solidaridad entre las trabajadoras y trabajadores, el aprovechamiento de las capacidades de cada socio y el desarrollo constante de ideas, innovaciones, métodos organizativos y asociativos.

Al día de hoy, nuestra cooperativa está formada por un grupo interdisciplinario cuyo principal objetivo radica en brindar servicios profesionales especializados para cooperativas, grupos precooperativos, pequeñas y medianas empresas (pymes) y emprendimientos productivos de la economía social, solidaria y popular (ESSyP). Estas organizaciones tienen problemáticas comunes, por lo que nuestro desafío es sumar cualitativamente al tratamiento específico y artesanal de cada unidad productiva con soluciones de conjunto. Analizamos las formas de producción, comercialización, desarrollo e integración, y nos centramos en la búsqueda de escala y la generación de redes asociativas. Consideramos que la ESSyP, con una fuerte impronta feminista, es el marco para fomentar el trabajo genuino y soberano.

Implementamos herramientas de planificación económica, financiera, asesoría contable, capacitación, investigación, comunicación y diseño. Nuestra cooperativa comprende siete áreas importantes, todas vinculadas transversalmente por la educación cooperativa con una práctica de educación popular y feminista.

EL CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y POPULAR

Es complejo conceptualizar la ESSyP; no hay una única definición, aproximaciones y miradas, quizá por el fuerte arraigo al hacer, a la experiencia, al territorio y sus personas y a encontrar nuevas formas de vincularnos para construir otros modos de trabajo, de consumo y reproducción ampliada de la vida. En este apartado, buscamos definir algunos ejes de análisis que nos permitan debatir para reflexionar sobre nuestras prácticas en cuanto realidad económica, política y social que acontece. Asimismo, no es nuestra intención diferenciar conceptualmente economía social de economía solidaria y, a su vez, de economía popular: por el contrario, en todos los casos hablamos de otras economías que se contraponen a la economía capitalista como sistema mundo. De la misma manera, las personas somos el principal componente, protagonista y motor de la ESSyP, y apelamos a articular todos los aspectos de la persona y su comunidad.

El cooperativismo surge hacia finales del siglo XIX con el desarrollo del estado capitalista como respuesta a la situación económica, necesidades y desigualdades que los trabajadores padecían en la época de la Revolución Industrial. El movimiento cooperativo nace por iniciativa de los sectores sociales más desfavorecidos y apoyados en ciertos valores, como la solidaridad, la ayuda mutua y prácticas democráticas, con el deseo de generar nuevas identidades. En ese contexto se origina la economía social y solidaria (ESS) como práctica de un conjunto de personas que buscaban cambiar la lógica con la que, hasta ese momento, se organizaba el trabajo y la distribución de los bienes en la sociedad. El objetivo era crear alternativas, a través de cooperativas y mutuales, a las desigualdades que ocasionaba la expansión de la economía capitalista a nivel mundial.

Situamos la consolidación de la ESS y la economía popular (EP) en Argentina en los últimos veinte años. Podemos afirmar que esa consolidación se impone como una de las consecuencias de la exclusión de amplios sectores poblacionales en nuestro país y efecto de la implantación y desarrollo del modelo neoliberal. Las políticas sociales implementadas por el modelo neoliberal en un contexto donde el alto nivel de desempleo estructural ponía en riesgo tanto la supervivencia de numerosas familias como la integración social llevaron a que muchas personas vieran en la organización autónoma de sus proyectos productivos una alternativa ante la pérdida de la fuente de

trabajo. Algunas personas eligieron hacerlo de manera individual, mientras que otras comenzaron en formato asociativo mediante cooperativas, grupos de producción comunitaria o pequeñas unidades productivas familiares. Desde entonces, en Argentina y en otros países latinoamericanos surgieron novedosas experiencias de cooperativismo, en particular del cooperativismo de trabajo.

Muchas de las experiencias de ESS en la Argentina están constituidas por empresas y fábricas recuperadas por sus trabajadoras y trabajadores. A partir de la década de los noventa, se originó una estrecha relación entre el desempeño de variables macroeconómicas, como el crecimiento del PBI y la cantidad de establecimientos recuperados por sus trabajadores (Programa Facultad Abierta, 2014). De manera similar, y compartiendo con las fábricas recuperadas la preponderancia en el cuidado de los trabajadores y trabajadoras por encima del interés en la reproducción del capital, aparecen en el país numerosas experiencias cooperativas en el campo popular, de carácter familiar o asociativo, en cuya gestión intervienen valores solidarios, de ayuda mutua, y el desarrollo de prácticas democráticas. Así, asistimos a un proceso de convergencia de prácticas propias de la ESS con otras provenientes del campo popular, que promueven organizaciones que situamos dentro del espectro de la ESSyP.

Para la economía capitalista, el trabajo es un recurso más que se compra y se vende en el mercado. La economía social propone que el trabajo es una actividad transformadora, creativa y liberadora que no se reduce a la reproducción material de la vida, y que el objetivo de la vida económica es el desarrollo integral de los individuos y no la búsqueda ilimitada de acumulación de ganancias. En la economía social se busca la igualdad en la distribución de los bienes y los beneficios del trabajo, y se evita la depredación de la naturaleza y la concentración de la riqueza en pocas manos.

Razeto (1999) invita a pensar en otras economías y plantea la unión de los conceptos de economía y solidaridad, con la intención teórica de que la solidaridad se introduzca en la economía misma, y opere y actúe en las diversas fases de su ciclo económico, es decir, producción, circulación, consumo y acumulación, así como en los desarrollos teóricos que la sustentan. De esta manera, surge una nueva racionalidad económica conformada por diversos modos de organización. Para Razeto (1999), pensar en una economía de la solidaridad no implica negar la economía de mercado, sino darle una orientación crítica y transformadora a las grandes estructuras y formas

de organización y acción que caracterizan a la economía contemporánea. Distingue en su interior dos dimensiones que son parte de un proceso de retroalimentación: por un lado, la que se refiere a la solidaridad en las organizaciones de la economía tradicional, la cual traería aparejado un proceso de solidaridad progresiva y creciente de la economía global; por otro, la solidaridad identificada con un proceso de construcción y desarrollo paulatino de un sector especial de la economía. Podemos decir que la economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales fomentadas por los sectores populares con miras a garantizar, mediante la utilización de su propia fuerza de trabajo y los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales (Tiribia, 2001).

LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN COLECTIVA EN LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y POPULAR

Gracias al trabajo que hemos compartido estos años en el sector de la ESSyP con diferentes emprendimientos, unidades productivas y cooperativas, y por elegir este formato de trabajo, podemos afirmar que, en todas las organizaciones autogestionadas, existen necesidades y cuestiones a resolver en cuanto a la importancia de la organización y gestión colectiva para no solo ser productivos, sino para atender también la reproducción de la vida en un sentido amplio e integral. Algunas de estas necesidades se vinculan a lo que llamamos el triple desafío: ser dueños y dueñas, asociados y asociadas, trabajadores y trabajadoras. Así, en términos concretos, podemos ver cómo la propiedad conjunta del capital empresario se plasma en la cotidianidad de las organizaciones de la ESSyP, y brinda a sus trabajadoras y trabajadores la posibilidad de ser los responsables y verdaderos protagonistas de sus propias empresas, y, al mismo tiempo, deposita en ellos la responsabilidad de la gestión de cada uno de los emprendimientos. De esta obligación se desprenden varias dificultades que los trabajadores y trabajadoras deben enfrentar a la hora de gestionar sus organizaciones.

A partir del diálogo con trabajadoras y trabajadores de la ESSyP, podríamos reconocer algunas de estas dificultades en diversos ejes. En primer lugar, en algunas organizaciones surgen problemas en la toma de decisiones democráticas en la gestión de las organizaciones, lo cual se refleja en la dificul-

dad de que todos los trabajadores tengan una participación activa en dicha gestión. En segundo, también observamos que no todos los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones de la ESSyP presentan el mismo grado de compromiso con el proyecto implicado en la organización, lo que, algunas veces, deriva en conflictos internos. Esto se debe a que muchos de ellos tienen diferencias internas que responden a la experiencia en la organización o a la visión a futuro que puedan tener del proyecto, que resulta en problemáticas a la hora de poder lograr una convivencia armónica.

Otra cuestión que se observa a menudo es la dificultad de cumplir con la puntualidad y asistencia de cada trabajador o trabajadora en la organización; este se considera un asunto que es necesario resolver. Por último, la productividad del proyecto también se presenta como un problema, porque es una de las condiciones indispensables para la supervivencia del proyecto productivo (Cooperativa Factorial et al., 2017).

En la gestión de sus organizaciones, los trabajadores y trabajadoras de la ESSyP han diseñado diversas herramientas con las cuales intentan hacer frente a estas problemáticas. Consideramos que hay diversos formatos de organización interna que resultan beneficiosos y pueden contribuir a resolver problemas que las organizaciones de carácter asociativo encuentran en su quehacer cotidiano. Como resultado de nuestro trabajo con organizaciones de la ESSyP y de nuestra propia experiencia como cooperativa de trabajo, podemos asegurar que el trabajo colectivo, autogestionado y asociativo enfrenta desafíos cotidianos justamente porque su esencia política, social y económica viene a cepillar a contrapelo las formas de trabajo dominantes y nuestras propias subjetividades. La toma de decisiones conjunta, la participación económica, los liderazgos colectivos como forma de organización del trabajo y del capital, y la democratización de los procesos organizativos confluyen en la generación de sistemas de gobernanza que se proponen interpelar a un sistema mundo capitalista que no solo es económico, sino que está caracterizado por una relación de fuerzas y una marcada división del trabajo. Todo esto implica otras formas de organización del trabajo y de reproducción de la vida en contraposición a lo ya instalado y esperado para los trabajadores, lo que representa un desafío constante que encuentra una herramienta fundamental en la creación de redes asociativas.

LAS REDES ASOCIATIVAS COMO FACILITADORAS DE LA GESTIÓN COLECTIVA

El establecimiento de redes asociativas como posible respuesta a algunos de los desafíos que se les presentan a las organizaciones autogestionadas nos impulsó, con base en la historia de Factorial, a estrechar vínculos con diferentes actores y replicar estas experiencias en ramas productivas diversas a la nuestra. De esta manera, a lo largo de los últimos años, emprendimos diversos proyectos de investigación participativa a fin de consolidar redes preexistentes en algunos casos, así como generar otras donde no las había.

La importancia de las redes asociativas es sostenida por diversos autores y autoras, quienes han señalado que las cooperativas se integran en redes en forma natural por el carácter asociativo, la democracia en la toma de decisiones y la identidad cooperativa proveniente de sus valores y principios (Halary, 2006; Birchall & Simmons, 2008; Menzani & Zamagni, 2010). También, argumentan que, en regiones de gran concentración de cooperativas, aparece una serie de externalidades positivas para la integración, como capacidades gerenciales, capital social, acceso al financiamiento y vínculo en la cadena de suministro (Halary, 2006). En definitiva, se busca poder compartir conocimientos entre organizaciones similares para lograr competir con empresas más poderosas en cuanto a su capital (Novkovic, 2008).

Como hemos mencionado, los contextos de crisis socioeconómicas son un escenario que facilita el surgimiento de cooperativas de trabajo; esto se debe a que la preponderancia del cuidado de las personas por sobre el capital es una de las características que les permiten a esas empresas, arruinadas en tiempos de crisis, ser viables con la gestión de los trabajadores sin mayores cambios. En esa racionalidad radica la resiliencia de las cooperativas a la crisis (Sánchez & Roelants, 2012). Sin embargo, al mejorar el contexto y reactivarse la actividad económica, se presentan nuevos desafíos, y uno de ellos es la posibilidad de mejorar las condiciones de inserción de la empresa en el mercado a fin de convertirse en una opción económica de resistencia y no solo alternativa. Aquí podemos visualizar las numerosas dificultades que enfrentan las cooperativas de trabajo; las más acuciantes son la debilidad económica derivada de su inserción estructural, ya que son, en su gran mayoría, pymes con una marcada dificultad de acceso al crédito. A esto se suma que se trata de empresas que, o bien se iniciaron sin capital, o se recu-

peraron de una quiebra, lo cual también implica inconvenientes específicos. Por último, las cooperativas, al colocar a sus trabajadores y trabajadoras en el centro de la escena, rechazan las típicas políticas empresariales, como la reducción de los costos relacionados con la menor contratación de mano de obra. Esto hace necesario el diseño de alternativas de mayor creatividad para sostener, e incluso incrementar, las fuentes de trabajo, a la vez que garantizar la competitividad de la empresa.

Todas estas cuestiones hacen necesaria la complejización de los debates y las acciones vinculadas a la sostenibilidad de las experiencias de la ESSyP en general, y de las cooperativas de trabajo en particular. Aplicar a las cooperativas de trabajo un criterio de sostenibilidad microeconómico estricto (Caballero, 2004; Coraggio, 2008) no hace más que sesgar el debate, ya que da por supuesto el individualismo metodológico hegemónico, que escinde las consecuencias sobre el trabajo y el medioambiente, las cuales busca integrar la ESSyP. Si invertimos las bases del criterio microeconómico estricto, debemos cambiar el eje de análisis de lo micro- a lo mesoeconómico. Las iniciativas de la ESSyP tienen la potencialidad de contrarrestar la fuerza del capital si se constituyen en un subsistema abierto, pero internamente vinculado por lazos de intercambio, cooperación y solidaridad, que controle las tendencias al lucro desmedido y a la competencia que imprime el mercado capitalista. Creemos que potenciando los esfuerzos para construir mayor asociativismo y solidaridad pueden encontrarse perspectivas que aporten a la sostenibilidad de la ESSyP de manera estratégica.

Esta estrategia de integración mesoeconómica ha sido comprendida como necesaria y levantada como bandera política en diversas instancias del movimiento cooperativo de nuestro país. Sin embargo, las dificultades en su materialización se deben a distintas causas, entre las que se destacan la ausencia de profesionales y saberes técnicos que acompañen desde la práctica la propuesta teórico-política de integración. En consecuencia, vemos necesario la realización de estudios, investigaciones y análisis de casos de integración desde una perspectiva técnica y rigurosa, de manera que se construyan las herramientas teóricas adecuadas para armar y fortalecer redes sectoriales cooperativas, a la vez que incentivar a docentes, investigadores y técnicas a incorporar y profundizar su conocimiento empírico en torno a las problemáticas y los desafíos de la ESSyP, y comprometerse con su desarrollo. Este aporte conjunto de saber técnico y compromiso social es

un factor indispensable que multiplica las condiciones para la articulación productiva y comercial entre redes y cooperativas, y origina, de este modo, resultados directos del proceso de investigación aplicada.

A causa del proceso de articulación e integración que han protagonizado muchas experiencias cooperativas en la Argentina, se han conformado numerosas federaciones de cooperativas y varias confederaciones. Asimismo, se ha propiciado la construcción de redes sectoriales para promover estrategias empresariales de conjunto que fortalezcan a cada una de sus integrantes. La experiencia de más larga data en términos de articulación sectorial es la Federación Red Gráfica Cooperativa, que ha logrado una sólida inserción en el mercado y desarrollo sustentable a partir de la integración cooperativa y el compromiso con la comunidad. Esta red le ha permitido a las cooperativas que la integran ganar escala y sinergias con ventajas comparativas y competitivas como consecuencia.

La federación agrupa a 30 empresas gráficas organizadas como cooperativas de trabajo que congregan a más de 950 asociados y asociadas cada una de ellas. Entre sus beneficios, además del ahorro generado por la expansión productiva, la complementación de productos y servicios, y la optimización de procesos a través de la reducción de estructuras, han logrado el acceso a nuevos servicios comunes financiados por la organización, el desarrollo conjunto de instrumentos de gestión cooperativos, la habilitación de espacios de capacitación cooperativa y la creación de un fondo común como instrumento que aumentó su capacidad de ahorro, financiamiento y avance tecnológico. La experiencia de la Red Gráfica es ilustrativa en lo referente a la construcción de redes empresariales de cooperativas, y constituye sin duda un ejemplo para todo el sector del cooperativismo de trabajo de nuestro país. Tanto es así que, a partir de esta experiencia, se han construido diversas redes sectoriales en áreas de tecnología (Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento), textil (Red Textil Cooperativa), comunicación (Red Colmena) y producción de alimentos (Federación de Organizaciones Productoras de Alimentos).

ANÁLISIS DE CASOS: RED METALÚRGICA COOPERATIVA

En 2012 se constituyó la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa (RMNC) como emprendimiento productivo integral y con el propósito de articular en tér-

minos comerciales y productivos a las cooperativas de la rama metalúrgica de la región sur del conurbano bonaerense y permitirles lograr una mayor solidez empresarial en el conjunto. Este proceso de construcción contó con el apoyo de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica y de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina. Ambas entidades comparten la motivación que da inicio a este proyecto: fortalecer institucional y productivamente a las entidades cooperativas conformadas por trabajadores y trabajadoras metalúrgicos asociados. Como agregado, este proyecto de integración y fortalecimiento se desenvuelve en un sector clave y estratégico dentro del sector industrial en nuestro país como es el metalúrgico, golpeado por crisis sucesivas que han afectado su capacidad estructural de competencia.

Los asociados y asociadas de Factorial, junto con el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo,¹ llevamos a cabo un proyecto de investigación sobre la RMNC, entendiendo que, en este caso, se ha avanzado en su consolidación formal, pero las complejidades de la actividad cotidiana de cada cooperativa, los diferentes sistemas de gestión, las notables dificultades para la incorporación de innovaciones productivas y el bajo nivel de integración de procesos de encadenamientos productivos entre empresas dispersas geográficamente han sido obstáculos significativos para el efectivo funcionamiento de la red. Los objetivos de este proyecto se definieron en torno a un diagnóstico que evidenció la necesidad de complementar la voluntad política institucional de integración con los análisis y herramientas técnicas que permitan su adecuada materialización. Nos propusimos alcanzarlos mediante el análisis de las características del mercado en el que participan las cooperativas metalúrgicas, del diseño de una estructura adecuada para el efectivo desempeño de la red, y de un plan de acción para materializar las oportunidades de integración de las cooperativas metalúrgicas.

El proyecto se llevó a cabo entre 2015 y 2016, periodo en el cual se trabajó en profundidad con cuatro cooperativas de la RMNC: Galaxia —cooperativa dedicada al diseño y producción de extractores de aire, forzadores y aspiradores de conductos, campanas de cocina y aberturas—, Mecber —dedicada

1. Este centro forma parte de la carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

a la producción de mecanizados de piezas de aluminio para la industria automotriz y cajas de electricidad—, La Esperanza —cooperativa de diseño y producción de extractores y purificadores, motores para extracción y ventilación de aire, extractores para cocina, turbos y ventiladores de techo— y 7 de Septiembre —que fabrica motores de aplicación doméstica e industrial: sopladores, secadores, ventiladores, lustradoras, hidromasajes, amoladoras, turbos sopladores, extractores de sangre y taladros dentales.

En la primera etapa del proyecto llevamos a cabo una investigación empírica sobre las cooperativas mencionadas; el objetivo fue elaborar un diagnóstico a partir del cual pudiéramos formular recomendaciones que ayudaran a las organizaciones a mejorar su gestión interna, a la vez que analizar la factibilidad de realizar producciones encadenadas. Para determinar la base de factibilidad para la integración en red, el análisis apuntó a cuantificar la capacidad actual de producción, los diversos procesos productivos, los insumos, los clientes principales y las máquinas que se utilizan en cada cooperativa. Evaluamos las posibilidades de integración y analizamos las variables que harían posible la coordinación entre empresas. Estudiamos la posibilidad de sinergia entre cooperativas ante mercados potenciales para valorar la viabilidad de encarar producciones, inversiones y estrategias comerciales en conjunto; esto, con el propósito de potenciar a cada empresa metalúrgica mediante la RMNC. En definitiva, uno de los fines principales de la investigación fue la articulación de conclusiones y pautas del relevamiento inicial que permitan armar una propuesta de acción para la RMNC mediante una planificación de las tareas necesarias para fortalecer su unidad productiva y comercial.

Como resultado del trabajo de campo que incluyó el relevamiento de todas las cooperativas mediante encuestas y entrevistas en profundidad, categorizamos la evaluación productiva y de la capacidad instalada de las cooperativas según diversidad productiva, gestión de la producción, capacidad instalada, procesos tercerizados, insumos, proveedores e inversiones. A continuación, sintetizamos los hallazgos en cada una de estas categorías:

- **Diversidad productiva:** observamos una significativa diversidad en la oferta productiva de la RMNC que dividimos en dos categorías principales: artículos de consumo durable de uso hogareño, por un lado, y piezas y mecanizados para la industria automotriz, por el otro. En segundo plano,

encontramos los servicios de diseño, mecanizado, instalación y mantenimiento para una amplia demanda que va desde artículos pequeños para el hogar hasta cañerías especiales.

- **Gestión y planificación de la producción:** una de nuestras conclusiones es que podría perfeccionarse la gestión de la producción en términos integrales en las cooperativas de la RMNC si se capacita en planificación; se diversifica la producción a favor de los productos con más ventas y mayor margen; se definen lotes óptimos de producción; y si se maximizan tiempos, eliminan cuellos de botella, se ajusta el ritmo a la demanda estacional y se maneja estratégicamente el stock de productos finales en función de los costos de producción.

- **Capacidad instalada:** con base en lo observado en las visitas a las cooperativas, podemos señalar que, en la actualidad, se utiliza un porcentaje bajo de la capacidad instalada, menor del 60%. En cuanto a la maquinaria, que tiene en promedio más de veinte años de uso, corresponde evaluar el alto grado de desgaste y obsolescencia. Este factor constituye la principal limitación al ritmo de la producción, a la productividad por hora/hombre y al desarrollo de innovaciones productivas. Por último, el análisis de capacidad instalada remarca la necesidad de preparar un plan de mantenimiento integrado que considere la prevención y predicción de fallas de los equipos durables para prolongar la vida útil de los componentes que conforman la planta, así como reducir los impactos económicos de reparación y los tiempos muertos de producción.

- **Procesos tercerizados:** en las cooperativas de la RMNC se terceriza el servicio de pintura, matricería e inyección de plástico, los fletes para grandes distancias, el mantenimiento preventivo y refacción de maquinarias, y la matricería para máquinas complejas, entre otros procesos. Muchas veces, esto responde a una cuestión de escala: el tamaño de las cooperativas no justifica inversiones importantes de dinero, tiempo o mano de obra. Del estudio se desprende que la RMNC, en su carácter de gran empresa cooperativa, podría invertir para proveer estos servicios y, de esta manera, bajar costos para el conjunto de sus integrantes.

- **Insumos:** una de las características del sector metalúrgico es el alto grado de participación del costo de insumos sobre el costo total. En el caso de las cooperativas de la RMNC, se da una participación entre el 60% y el 80%, lo que implica que un pequeño cambio en el precio de los insumos

impacta fuertemente sobre los costos totales. En cuanto a la capacidad de negociación de los precios, esta suele ser baja o nula dado que las compras se realizan por cantidades reducidas. Sin embargo, hay determinados productos que son utilizados con mucha frecuencia y en grandes cantidades, lo cual nos lleva a afirmar que unificar estas compras permitiría mejorar la rentabilidad económica de las cooperativas de la RMNC, al elevar la capacidad de negociación con los proveedores y superar el volumen de compra mínima requerida por cantidad.

- **Inversiones:** la inversión no suele ser una variable que se analiza estratégicamente en la RMNC, ya que, de manera habitual, la proyección del crecimiento de la empresa y la acumulación de capital durable no se plasma en los objetivos de mediano y largo plazo. En estos últimos años, las cooperativas han logrado invertir en algunas maquinarias de reemplazo para procesos productivos indispensables, aunque es bajo el porcentaje de inversión en maquinarias en general. Entre sus causas, están la falta de proyección estratégica, el alto costo de las máquinas industriales, la inexistencia de oferta nacional y el limitado acceso al crédito para cooperativas. Las herramientas y maquinarias de baja complejidad se suelen comprar con fondos propios, pero la inversión se dificulta cuando se trata de máquinas costosas. Para las inversiones de magnitud, las cooperativas han contado en algunos casos con la ayuda de subsidios y préstamos a tasa baja de ministerios públicos o entidades del sector de la ESSyP.

Por último, nuestro trabajo de investigación concluyó con el planteamiento de una serie de recomendaciones y propuestas con miras a fortalecer la integración de las cooperativas metalúrgicas de la RMNC, que surgieron como resultado del análisis de los datos relevados durante el transcurso del proyecto. De estas, se desprende la viabilidad de avanzar hacia el armado productivo y comercial de la RMNC sin la necesidad de invertir una cantidad de recursos, dinero y tiempo de los asociados en el proceso que exceden las posibilidades reales de las cooperativas. A continuación, sintetizamos estas recomendaciones, las cuales hemos clasificado según su temporalidad en corto, mediano y largo plazo.

En primer lugar, y en el corto plazo, dimos cuenta de la necesidad de diseñar una página web comercial propia de la RMNC; implementar un espacio de comercio electrónico a través de redes sociales y plataformas electrónicas.

cas; diseñar un catálogo gráfico de productos de la RMNC; y crear un área comercial que se especialice en analizar la oferta integral, armar paquetes de oferta, y efectuar acciones clave para el desarrollo comercial, como la promoción, publicidad, folletería, atención telefónica, agenda de llamados, base de contactos y relaciones comerciales.

A un mediano plazo, mencionamos la utilidad de profundizar los intercambios comerciales de bienes y servicios entre cooperativas de la RMNC, al minimizar la tercerización de bienes y servicios; establecer un sistema de compra conjunta de insumos; armar una logística de rotación y uso conjunto de maquinarias; internalizar procesos tercerizados entre las mismas cooperativas; intercambiar conocimientos y habilidades en clave de compra-venta de servicios y también de formación técnica; informar sobre la potencialidad de los equipos de trabajo de las diferentes cooperativas, con el objetivo de aprovechar la mano de obra calificada; designar responsables de mantenimiento y administración de la RMNC; incluir servicios profesionales contables, legales, ingenieriles y de diseño para demandas particulares de la RMNC o de alguna de sus cooperativas; diseñar y gestionar líneas conjuntas de financiamiento; y armar una logística propia de transporte para necesidades de las cooperativas asociadas.

Por último, entre las propuestas de largo plazo, destacamos la utilidad de una integración vertical de la cadena de producción, con foco en la especialización de las cooperativas en diversas etapas de un mismo proceso, y la planificación de inversiones estratégicas propias de la RMNC, como la compra de equipos durables, instalaciones propias, procesos innovadores, investigación y desarrollo.

Por otro lado, un objetivo paralelo al desarrollo de pautas técnicas de integración fue la profundización del conocimiento de los asociados a las cooperativas metalúrgicas acerca de las posibilidades y potencialidades de la RMNC. Para esto, planteamos una difusión sistemática de los resultados parciales de las distintas etapas del proyecto de investigación. Asimismo, en calidad de grupo de investigación, participamos en diversos eventos de difusión académica, a los cuales fueron invitados los referentes de cooperativas y federaciones involucradas para participar en el intercambio desde el rol de asociado a la RMNC. Este trabajo de difusión y debate entre las cooperativas asociadas, a modo de visibilización de los beneficios del trabajo conjunto, tuvo el objetivo de reforzar la voluntad política y la convicción necesaria

para asumir los compromisos fundamentales para darle vida productiva y comercial a la RMNC.

EL CASO DE LA RED DE CONSTRUCCIÓN COOPERATIVA

A pesar de la existencia de algunas experiencias de constitución de ramas productivas, en la de la construcción, la generación de estas redes es todavía un área vacante. Tomando los ejemplos ya mencionados, y dando cuenta de los enormes beneficios que trajo para las cooperativas asociadas, nos planteamos la idea de fomentar la creación de una federación de cooperativas específica de la rama de la construcción, de ahí surge el proyecto de la Red de Construcción Cooperativa (RCC).

La necesidad de una red de construcción cooperativa nace de un análisis previo de las organizaciones del sector. Partiendo de este, durante la etapa de formulación del proyecto, los asociados de Factorial, junto con los de Tava² y docentes de la carrera de Arquitectura de la Universidad Nacional de Avellaneda,³ nos propusimos establecer instancias de encuentro, capacitación y asesoramiento para impulsar una red vinculada al rubro de la construcción; el objetivo fue promover la integración vertical y horizontal productiva y, de esta manera, contribuir a la superación de los obstáculos que se les presentan a las cooperativas de la rama de la construcción. Algunos de estos obstáculos se originan en su tamaño y en las dificultades jurídicas y operacionales, características que les dificulta acceder a una economía de escala, a los volúmenes de calidad de la demanda, y a ventajas en las compras, solo por mencionar algunos. La importancia de la integración de la RCC reside en su potencialidad para generar instancias interuniversitarias de asesoramiento científico, tecnológico y económico que redunden en el fortalecimiento de las organizaciones y de vínculos para transferir conocimientos a actores

2. Tava es una empresa cooperativa dedicada a la arquitectura, formada por profesionales fuertemente comprometidos con su trabajo y su profesión. Ofrece un modo de trabajo que abarca desde la concepción participativa de los proyectos hasta la concreción de las obras, en la cual los protagonistas de los proyectos son quienes luego habitarán los espacios.
3. La carrera de Arquitectura de la Universidad Nacional de Avellaneda, perteneciente al Departamento de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, se propone desarrollar un ámbito integrador y multidisciplinario a través del cual poder conocer mejor el mundo en que vivimos, así como también las mejores estrategias a seguir para conservarlo en un óptimo estado, y asume en materia ambiental un claro compromiso con la sociedad y las futuras generaciones.

productivos territoriales en temas como coordinación logística, problemas asociados a la autogestión, desarrollo de productos, planes de negocio y gestión administrativa.

La ejecución del proyecto comprendió varias instancias, con tareas y objetivos específicos en cada una de ellas. En primer lugar, realizamos un relevamiento de cooperativas y pymes dedicadas al sector de la construcción en la Ciudad de Buenos Aires y el primer cordón del conurbano bonaerense. Dicho relevamiento fue luego analizado en función de una serie de variables relevadas en cada una de las organizaciones, y que tuvieron que ver con una breve historización de cada una de las organizaciones, formas de organización comercial y productiva, y gestión económica y administrativa. Con base en el análisis de estas variables, seleccionamos un subgrupo de organizaciones que identificamos como potenciales actores de la RCC. La elección de algunas respecto a otras respondió a dos motivos principales: sus intenciones reales de participación en un espacio de articulación colectiva y sus necesidades, que debían poder ser satisfechas por las acciones que se canalizarían mediante el funcionamiento efectivo de la RCC. En la gran mayoría de los casos, esas necesidades rondaron en torno a una marcada exigencia de aumentar el caudal de ventas.

El subgrupo con el cual llevamos a cabo el proyecto quedó constituido por Coinpo, SA, pyme enfocada en la construcción de todo tipo de estructuras metálicas, naves industriales, galpones, techos, entresijos y herrería; cooperativa de trabajo La Nacional, empresa creada en 2003 por un grupo de trabajadores con más de cuarenta años de experiencia en el rubro y que opera en el campo de la carpintería en general; Cooperativa de Trabajo Surco, que provee servicios de construcción en obra civil multirubro; Cooperativa de Trabajo Ingecoop, que surge como el proyecto de un grupo de profesionales de unir las ideas del cooperativismo y asociativismo con el diseño de soluciones integrales en ingeniería y servicios; Cooperativa de Trabajo 17 de Octubre, dedicada la construcción de cloacas y redes de agua; Cooperativa de Trabajo Tiluchis, que presta servicios generales de construcción; Janjetic Hnos., pyme que comercializa productos químicos y para la construcción al por mayor; y Cooperativa de Trabajo Servicoop, especializada en los servicios de mantenimiento y reformas.

Las entrevistas en profundidad en dichas organizaciones nos permitieron indagar sobre las posibilidades o potenciales intenciones de cada una de

ellas de participar en la RCC, sus historias y forma de organización interna de trabajo, sus fortalezas y dificultades. Con este panorama, empezamos a imaginar los objetivos concretos que tendría la creación de la RCC como espacio de fortalecimiento de sus organizaciones.

En una siguiente etapa, convocamos a las diferentes organizaciones a participar en un encuentro, que tuvo como uno de sus objetivos principales el conocimiento mutuo y el diálogo sobre las potencialidades de desarrollo de la RCC. En ese espacio se intercambiaron las perspectivas de las organizaciones acerca de distintos temas, por ejemplo, el manejo de las relaciones comerciales, las fortalezas y dificultades de las organizaciones, y los servicios ofrecidos por cada una. Al final del encuentro, reflexionamos acerca de las posibilidades de articulación conjunta de servicios. Algunos de los acuerdos a los que llegaron los participantes de manera colectiva como resultado de este primer encuentro son:

- Asumir la conducción colectiva del espacio entre los participantes interesados, y organizar reuniones plenarias en plazos no menores de dos meses.
- Priorizar el trabajo dentro de la RCC para disminuir la capacidad ociosa del conjunto, con el objetivo de lograr una continuidad de trabajo para todos y todas, y poder responder a nuestros clientes sin perder estándares de calidad y gestión de los trabajos.
- Determinar estándares y mecanismos para fortalecer la capacidad de gestión, organizativa e institucional de los integrantes.
- Diseñar herramientas que permitan aumentar las ventas del colectivo.

Consideramos que la integración de la RCC, materializada en este primer encuentro, constituye por sí mismo un resultado de vasto alcance. La formulación de los acuerdos mencionados comenzó a darle identidad a la RCC, lo cual representa un primer paso que nos permite dar cuenta de un trabajo de consolidación de ese espacio que venimos desarrollando de forma continua. Sin embargo, creemos pertinente dar a conocer otro tipo de resultados que hemos visto materializados con este proyecto. Por un lado, la generación de trabajo conjunta para los actores integrantes de la RCC, que ha surgido gracias a una gestión colectiva. Algunos de los instrumentos comerciales que hemos utilizado en este sentido han sido plataformas virtuales de demandas y ofertas de trabajos vinculados al sector de la construcción. La propuesta

realizada a las pymes y cooperativas de la red ha sido participar en estos espacios como una forma de generar trabajo para las organizaciones, a modo de ensayo, y con la idea de crear una plataforma de características similares propia de la RCC que considere la idiosincrasia de la ESSyP.

Por otro lado, hemos formado parte como colectivo de la Ronda de Negocios Multisectorial de La Matanza,⁴ en julio de 2017, un espacio cuyo objetivo fue concretar reuniones de negocios con representantes del sector empresarial, en función de sus intereses específicos, lo que permitió a las empresas participantes hacer contactos, identificar potenciales compradores de sus productos o servicios, realizar negocios y establecer alianzas estratégicas de negocios a nivel local y regional. La participación en la Ronda de Negocios ha sido de mucha utilidad para la RCC por su difusión como red productiva y la captación de potenciales clientes.

Por último, hemos avanzado en el diseño de la gráfica propia de la RCC gracias a la contribución de profesionales expertos en el tema, y como resultado del intercambio con los mismos protagonistas. Lo anterior brinda a la RCC una identidad propia y estrecha vínculos entre las organizaciones que la integran.

EL EJEMPLO DE LA RED TRANSDISCIPLINARIA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO DE SERVICIOS PROFESIONALES

A principios de 2016, conformamos una alianza entre dos cooperativas de profesionales, Tava y Factorial, que permitió mejorar sus relaciones con cooperativas de profesionales de otras ramas en diversas provincias del país. Este espacio de intercambio tiene como objetivo la integración de una red transdisciplinaria de cooperativas de trabajo de servicios profesionales, algunas de las cuales se enfocan en una misma disciplina, mientras que otras están constituidas por un equipo de trabajo interdisciplinario.

La creación de la Red de Cooperativas de Trabajo de Servicios Profesionales (RCTSP) se viabilizó, como en el ejemplo anterior, a través de un proyecto de investigación participativa, formulado y desarrollado junto con

4. La Matanza es una localidad situada en el primer cordón del conurbano bonaerense, caracterizada por la presencia de una gran cantidad de empresas y fábricas de la rama de la construcción.

la Cooperativa Tava y profesionales de la Universidad de Tres de Febrero. Los objetivos planteados en el proyecto consistieron en el refuerzo y ampliación de las redes de trabajo cooperativo y los vínculos entre diferentes cooperativas; la habilitación de un espacio de intercambio como formador y capacitación conjunta; el desarrollo de saberes conjuntos como recurso valioso para la formulación de planes de trabajo compartidos; y la creación de un nuevo espacio fundacional de intercambio para las cooperativas.

Uno de los pilares que sustentó este proyecto es la convicción de que el desarrollo de servicios profesionales especializado para cooperativas de trabajo desde cooperativas de trabajo requiere un aprendizaje y especialización profesional de mucho tiempo con el objetivo de promover saberes específicos. Por este motivo, hay un doble desafío: crear herramientas técnicas especiales para ofrecer servicios acordes con las necesidades de las cooperativas de trabajo, desde las áreas de ingeniería, arquitectura, economía, comunicación, sociología, psicología, entre otras, y generar estas herramientas en un espacio de trabajo colectivo, ya que, como profesionales comprometidos con el desarrollo de la ESSyP, creemos necesario ser parte de ella.

Esta doble pertenencia al campo universitario y profesional, por un lado, y al de trabajadores y cooperativistas, por el otro, fue una de las características que compartimos los asociados de las cooperativas que somos parte de este proyecto. Dichas cooperativas son: Cambalache Cooperativa Geográfica, un proyecto de bases geográficas, inspirado en la difusión y la conectividad de esta ciencia, que surge de la interdisciplinariedad, la experiencia y la interacción de quienes lo desarrollan; Cooperativa de Trabajo Gestionar, orientada a ofrecer servicios profesionales de consultoría y asesoramiento, diagnóstico y realización de trabajos relacionados con el área contable económico-financiera, social, legal y técnica a entidades privadas y públicas; Estudio Cooperativo Contable de Rosario, proveedor de servicios contables, impositivos, asesoramiento institucional, económico y financiero, y capacitaciones destinadas a organizaciones sociales, cooperativas, productores, emprendedores y trabajadores de la ESSyP; Camba, empresa cooperativa tecnológica, dedicada al desarrollo de software a medida; Cooceplad, cooperativa de trabajo integrada por economistas cuya actividad principal es investigación en el campo de la teoría económica de la planificación; Entropía, cooperativa de psicólogos que en esos momentos se encontraba en proceso de conformación; y Cooperativa Ingecoop, Cooperativa Tava y Cooperativa Factorial, las cuales ya hemos presentado.

TABLA 8.1 PRINCIPALES DEBATES DESARROLLADOS EN LAS JORNADAS DE PROBLEMATIZACIÓN DE LA RED DE COOPERATIVAS DE TRABAJO DE SERVICIOS PROFESIONALES

| Ejes de debate | |
|-----------------|---|
| Taller 1 | ¿Por qué nos conformamos como cooperativa de trabajo? ¿Cómo se toman las definiciones en la cooperativa? ¿Hay diferentes niveles de compromiso de los asociados? ¿Cómo se realizan las incorporaciones de nuevos asociados? |
| Taller 2 | Esquemas de retiros: ¿cómo se remunera en cada cooperativa? Distintos esquemas de retiros a lo largo de la historia de cada cooperativa. Sustentabilidad en el corto plazo |
| Taller 3 | Sustentabilidad en el largo plazo: perfil de los trabajos, clientes/usuarios. Financiamiento, capitalización, presupuestos, planificación económica |
| Taller 4 | Trabajo interno en la cooperativa. Trabajos interdisciplinarios entre cooperativas. Objetivos y propuestas de la RCTSP |

TABLA 8.2 SÍNTESIS DE LAS DISCUSIONES EN LAS JORNADAS DE PROBLEMATIZACIÓN DE LA RCTSP

| Temática | Principales temas abordados |
|---|--|
| La mirada política del trabajo | Importancia de la persona respecto al capital, concepto de integralidad de la persona. La organización democrática, la propiedad conjunta, la toma de decisiones participativa, autogestión y asociativismo. Otras formas de trabajo en contraposición al trabajo hegemónico del sistema capitalista |
| La planificación del trabajo cooperativo | ¿Cómo generamos y distribuimos el trabajo? ¿De qué manera planificamos la organización interna de la cooperativa? ¿De qué manera generamos las instancias y herramientas de gobernanza? ¿Cómo repartimos los excedentes? |
| Sustentabilidad en el largo plazo | Presupuestación de nuestro trabajo de la mano de la diferenciación de mercados y clientes con los cuales trabajamos. Análisis de la capacidad productiva de las cooperativas. La problemática del financiamiento. ¿Cómo presupuestamos nuestro trabajo teniendo en cuenta la estructura de costos de la cooperativa? |
| Trabajar desde y para el sector de la ESSYP | Estrategias para promover el intercambio de experiencias, inquietudes y proyecciones. Consolidación de prácticas de solidaridad y trabajo comunitario, que lleven a la transformación de nuestra praxis para atender los territorios y actores con los cuales trabajamos |

La investigación comprendió dos grandes etapas. El objetivo de la primera fue explorar las características generales en las cooperativas sobre la gestión y organización: esquemas de remuneración al trabajo, distribución de proyectos, trabajos interdisciplinarios e intercooperativos. Vale la pena mencionar

que el enfoque en estas cuestiones respondió a inquietudes de los propios cooperativistas. La segunda etapa tuvo que ver con la puesta en práctica de un espacio de reflexión entre las cooperativas sobre los problemas identificados por ellas mismas; para ello, se realizaron cuatro jornadas de problematización sobre las temáticas planteadas. Estas jornadas asumieron un formato taller a fin de intercambiar información, experiencias y cuestiones de debate para los trabajadores en los aspectos mencionados. La planificación de cada uno de los encuentros se presenta en la tabla 8.1.

Los resultados de este proyecto se asociaron, por un lado, al refuerzo de las redes en los planes de trabajo compartidos, que fueron elaborados en las dinámicas de trabajo en los encuentros entre las cooperativas. Consideramos que un indicador del éxito de las jornadas ha sido la apropiación del espacio como un lugar de intercambio y formación por parte de las cooperativas que participaron.

En la tabla 8.2 mostramos brevemente algunas de las discusiones de los encuentros, que detonan muchas otras que tendremos en calidad de Red de Cooperativas de Profesionales en un futuro próximo.

Si bien la investigación formal finalizó, los vínculos que en este marco nacieron siguen vigentes. En tal sentido, las cooperativas nos seguimos planteando objetivos que apuntan a continuar con el fortalecimiento de la RCTSP. Por un lado, proyectamos el crecimiento de la red mediante la incorporación de nuevas cooperativas. Por otro, creemos que es indispensable mantener los espacios de diálogo y reflexión entre las organizaciones de las que formamos parte, y que estos espacios actúen como detonantes para la profundización de las discusiones existentes, así como para el surgimiento de nuevos debates. Por último, y siguiendo uno de los objetivos propuestos en el cuarto de los encuentros, consideramos fundamental avanzar en el trazado de proyectos de trabajo compartidos entre las diferentes cooperativas que forman este colectivo.

CONCLUSIONES

Trabajar desde la ESSyP para el mismo sector nos permite comprender sus problemáticas, desafíos y ensayar prácticas, vínculos y acciones para la sustentabilidad y crecimiento del sector y en particular de nuestros proyectos productivos. El cooperativismo de trabajo es amplio y diverso; no es nuestra

intención romantizar este formato de trabajo, pero sí conocer sus desafíos, apuestas y entender que no hay una sola forma de comprendernos como trabajadoras y trabajadores en este sistema mundo capitalista. El modelo de gestión asociado, a través de la propiedad conjunta del capital empresario en manos de sus propios trabajadores y trabajadoras, presenta un sinfín de fortalezas que observamos una y otra vez al analizar la gestión de las cooperativas, pero también estos formatos de organización implican innumerables desafíos. Una de las particularidades de la ESSyP son los retos que presenta a sus trabajadores y trabajadoras, pero también la amplia gama de estrategias que propone como alternativas para hacerles frente. En este capítulo abordamos una de esas estrategias: la construcción de redes asociativas.

Entendemos el capitalismo no solo como un sistema de explotación y acumulación de capital, sino también como un modo de creación de subjetividades, división del trabajo y relación de fuerzas que oprimen. Como trabajadores y trabajadoras, buscamos otras formas de desarrollo del trabajo y de creación de relaciones sociales, y apostamos a una toma de decisiones colectiva, la socialización de los medios de producción, los liderazgos colectivos, la construcción de procesos de democratización en nuestros espacios de trabajo, y una gobernanza democrática como proceso organizativo. Buscamos, con estas formas, romper con la concentración del poder y con el conformismo mecánico que el sistema capitalista nos busca imponer.

De esta manera, construimos cada día una economía social, solidaria y popular materializada en el formato de trabajo cooperativo, que combina trabajo y educación, y que desarrollamos de manera arraigada en los territorios y las comunidades. Las distintas experiencias compartidas tienen características comunes relativas al trabajo autogestionado, asociativo y en red, al mismo tiempo que un carácter formativo muy importante como dispositivo de transformación, participación e incorporación de herramientas teóricas y prácticas para la reflexión y la acción. El trabajo de creación de estas redes asociativas no ha finalizado; por el contrario, estas prácticas asociativas y comunitarias continuarán forjándose con la proliferación de nuevos vínculos en los cuales la solidaridad y la cooperación serán factores clave en la transformación de la subjetividad de cada trabajador y trabajadora, y darán lugar a nuevas dialécticas transformadoras y nuevos saberes que combinen conocimientos y prácticas.

REFERENCIAS

- Birchall, J., & Simmons, R. (2008). *The role and potential of co-operatives in the poverty reduction process*. <https://bit.ly/3LuSf5v>
- Caballero, L. E. (2004). *Economía social: algunas reflexiones sobre propuestas y practices*. In Segundo Foro Federal de Investigadores y Docentes de Economía Social, Buenos Aires. www.riless.org
- Cooperativa Factorial, Leiva, V., Odriozola, S., & Vázquez, G. (2017). *Formas de autorregulación en cooperativas de trabajo*. <https://bit.ly/3Xd2Gxf>
- Cooperativa Factorial (2016). *Integración cooperativa: el caso de la Red Metalúrgica Cooperativa*. <https://bit.ly/4oq1L8F>
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Revista Otra Economía, II* (3). <https://bit.ly/3JhUgl6>
- Halary, I. (2006). *Co-operatives un globalization: The advantages of networking*. <https://bit.ly/3JvpqWb>
- Menzani, T. & Zamagni, V. (2010). *Cooperative networks in the Italian economy*. <https://bit.ly/49EIVQ9>
- Novkovic, S. (2008). *Defining the co-operative difference*. <https://bit.ly/4okAIM1>
- Programa Facultad Abierta (2014). *Informe del IV relevamiento de empresas recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el periodo 2010-2013*. SEUBE-Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. *Revista Persona y Sociedad, XIII* (2).
- Sánchez Bajo, C., & Roleants, B. (2012). *El capital y la trampa de la deuda. Aprendiendo de las cooperativas en la crisis global*. Intercoop.
- Tiribia, L. (2001). *Economía popular y cultura del trabajo: pedagogía de la producción asociada*. Ijuí, Unijui.