

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DOCTORADO**

TESIS

**“PRÁCTICAS DECISORIAS Y SESGOS COGNITIVOS DE
DIRIGENTES DE EMPRESAS COOPERATIVAS DE AGUA
Y SANEAMIENTO - ARGENTINA - PERIODO 2018-2021”**

Alumna: Marcela Gabriela Aguirre

Directora de Tesis : Patricia Bonatti

Miembros del Tribunal de Tesis: Marina Santucci, Juan José Gilli, Eduardo De Giusti

Fecha de defensa de la Tesis: 14 de diciembre de 2023

Dedicatoria

A mis padres, Héctor y Aída, quienes me inculcaron desde mis primeros años el amor por el estudio y el valor del conocimiento.

A mis amados hijos Solana, Santiago, Serena y Celeste por alentarme en el transcurso de este desafío personal con un entusiasta “Dale má, que vos podés”.

Agradecimientos

Llevar a cabo mi tesis doctoral fue una experiencia en soledad pero enriquecida por la contribución de un amplio número de personas. Colegas del ámbito académico y laboral, vínculos personales y familiares aportaron en estos años conocimiento, mirada crítica y estímulo constante.

El primer agradecimiento es a mi directora de Tesis Patricia Bonatti por su guía en cada instancia de este proceso y por las múltiples experiencias compartidas en la Cátedra I de Teoría de la Decisión desde 1992. En segundo lugar, a los dirigentes de cooperativas y federaciones de agua potable y saneamiento de las provincias de: Santa Fe, Entre Ríos, Misiones, Corrientes, Chaco, Santiago del Estero, San Luis, Córdoba y Buenos Aires, gracias a quienes esta tesis fue posible. Asimismo, a los referentes de la Economía Social de larga trayectoria en el sector cooperativo por sus sugerencias y participación en la investigación de campo.

Una particular mención al cuerpo docente y compañeros/as de la cohorte 2020, de la Maestría en Entidades de la Economía Social del Centro de Estudios Interdisciplinarios de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, varios de los cuales fueron parte del relevamiento.

Un profundo reconocimiento a la Dra. María T. Casparri por su consideración y aliento cuando retomé este ciclo de estudios.

Mi sentido recuerdo a la memoria del Dr. Pedro F. J. Pavesi de quien tuve el privilegio de recibir saberes y enseñanzas que aun hoy, enriquecen mi horizonte de aprendizaje.

Agradezco a los/as alumnos/as quienes otorgan sentido a mi práctica docente y refuerzan mi vocación académica.

Por último, infinita gratitud a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por brindarme formación y herramientas para la Vida.

INDICE GENERAL

Agradecimientos.....	3
INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS	17
LISTA DE ABREVIATURAS.....	18
Resumen.....	20
Abstract	22
1. INTRODUCCIÓN	24
1.1. Presentación del Tema	25
1.2. Fundamentación y Motivación	28
1.3. Organización de la Tesis.....	30
1.4. Planteamiento del Problema	31
1.5. Preguntas Problemáticas	33
1.6. Objetivos de Investigación	34
1.6.1. Objetivos Generales	34
1.6.2. Objetivos Específicos.....	34
1.7. Hipótesis	34
1.7.1. Hipótesis Principal	34
1.7.2 Hipótesis Específicas	35
1.8. Contribución a Realizar	36
2. REFERENCIAL TEÓRICO	38
2. Introducción al Referencial Teórico	39
2.1. ESTADO DEL ARTE. EMPRESAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	41

2.1.1. Configuraciones Organizacionales de la ES	42
2.1.1.1. Asociativismo	42
2.1.1.2. Autogestión.....	44
2.1.1.3. Cooperación y Reciprocidad	45
2.1.2. Tipos de Organizaciones de la ES.....	46
2.1.2.1. La Empresa Cooperativa	49
2.1.2.1.1. Principales Diferencias entre las Empresa de Capital y las ECO	50
2.1.2.1.2. Valores y Principios Cooperativos	51
2.1.2.1.3. Estructura Organizativa de las ECO	51
2.1.2.1.4. Enfoque Dualista: Social y Económico	53
2.1.2.2. Cooperativismo de SP	55
2.1.2.2.1. Origen de las CSP.....	55
2.1.2.2.2. Servicio Público: Definición y Alcance	55
2.1.2.2.3. Características de las CSP	56
2.1.2.3.Cooperativismo de Agua Potable y Saneamiento	58
2.1.2.3.1. El Agua Potable es un Derecho Humano	59
2.1.2.3.2. El agua potable es un bien común	61
2.1.2.3.3. Rasgos de identidad organizacional de las ECAS	63
2.1.2.3.4. La Realidad de los Prestadores de AyS	65
2.2. ESTADO DEL ARTE. TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS PÚBLICOS	68
2.2.1. Introducción	69
2.2.2. Decisión Humana e Incertidumbre.....	70
2.2.2.1. Incertidumbre y Complejidad en la Gestión Organizacional	71
2.2.3. Consideraciones sobre la Decisión Grupal.....	73
2.2.3.1. Conceptualización de Grupo	74
2.2.3.1.1. Categorización de grupos humanos	75
2.2.4. Aportes de la Psicología Social en el Análisis del PG	77

2.2.4.1. La Construcción de Vínculos.....	77
2.2.4.2. Cooperación en la Decisión Grupal.....	78
2.2.4.3. El Análisis del PG	79
2.2.4.3.1. Asunción y Adjudicación de Roles en un Grupo.....	80
2.2.4.3.2. Estilos de conducción y roles grupales.....	81
2.2.4.4. Dispositivo de Grupo Operativo.....	81
2.2.4.4.1. El Rol del Facilitador o Coordinador en un Grupo Operativo.....	82
2.2.4.4.2. Técnica de Vectores del Cono Invertido para el Análisis del PG	83
2.2.5. Decisión Grupal desde la Perspectiva de la Teoría de la Elección Social ..	85
2.2.5.1. Características de la Elección Social	87
2.2.5.2. Limitaciones de la Teoría de la Elección Social.....	88
2.2.5.3. Ventajas y Desventajas de la Decisión Democrática.....	88
2.2.6. Aportes de la Psicología de la Decisión y las Ciencias Cognitivas	90
2.2.6.1. La Dimensión Psicológica en la Toma de Decisiones.....	90
2.2.6.2. Origen y Formación de SC Individuales	92
2.2.6.3. Principales Investigaciones del Paradigma Descriptivo o Psicología de la Decisión.....	93
2.2.6.3.1. Kahneman y Tversky (1974) - Comportamientos Heurísticos	93
2.2.6.3.2. Kahneman y Tversky (1979) - Teoría Prospectiva o de las Expectativas.....	94
2.2.6.3.3. Teoría del Sistema Dual	95
2.2.6.3.4. Los Hallazgos de Otros Autores	96
2.2.6.3.4.1. Criterios para un PD Eficaz Según Hammond, Keeny y Raiffa (1999).....	97
2.2.6.3.4.2. Errores al Decidir Según Hammond, Keeny y Raiffa (1999)	97
2.2.6.4. La Economía del Comportamiento – Economía Conductual — Período 2008 hasta Nuestros Días.	97
2.2.6.4.1. Líneas de Investigación de EC.	98
2.2.6.4.2. La Práctica de la Arquitectura de la Elección.....	99

2.2.6.4.3. Sesgos Estudiados por la EC a partir de la Teoría del Sistema Dual.....	100
2.2.6.4.4.El Afecto Como Heurística.....	103
2.2.6.4.4.1.Emociones Sociales	104
2.2.6.4.4.2. Educación Emocional como Estrategia para Atenuar SC..	105
2.2.6.4.4.3. Aportes de las neurociencias en la educación emocional ..	106
2.2.6.5. Dimensiones Sociales que Estudia la EC	108
2.2.6.6. Sesgos sociales estudiados por la EC	110
2.2.6.7. Estrategias para Atenuar Sesgos Sociales	111
2.2.6.8. Modelo Integrador entre el Enfoque Normativo y el Enfoque Descriptivo	114
2.3. MARCO TEÓRICO	116
2.3.1. Introducción al Marco Teórico	117
2.3.2. Modelo Círculo de Reflexión Decisoria.....	118
2.3.2.1. Bases Metodológicas	118
2.3.2.2. Definición del Modelo CRD	120
2.3.2.3. Componentes del Modelo CRD.....	120
2.3.2.3.1.Decisión Grupal Cooperativa.	123
2.3.2.3.1.1. Fase 1: Comprender el Problema Decisorio	124
2.3.2.3.1.2. Fase 2: Explorar Alternativas o Propuestas	124
2.3.2.3.1.3.Fase 3: Acordar y consensuar	125
2.3.2.4. Representación del Modelo CRD.....	126
2.3.2.5. Oportunidad para Aplicar el Modelo Círculo de Reflexión Decisoria.....	127
2.3.2.6. Beneficios del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria.....	127
2.3.2.7. Círculo Virtuoso Cooperativo	128
2.3.2.8. Límites del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria.....	131
3. METODOLOGÍA	132

3.1. Diseño de la investigación. Introducción	133
3.2.Caracterización de la investigación	134
3.2.1.VARIABLES DE ESTUDIO.....	135
3.2.1.1.VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO.....	136
3.2.1.2. VARIABLES REFERIDAS A LA AUTOPERCEPCIÓN DE PRÁCTICAS DECISORIAS DE CJ.....	137
3.2.1.3.VARIABLES REFERIDAS A LA AUTOPERCEPCIÓN DE SC DE CJ	138
3.2.1.4. VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN DE RF Y SUS RASGOS PROTOTÍPICOS	139
3.2.1.5.VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN DE LA AUTOPERCEPCIÓN DE RF SOBRE LAS PRÁCTICAS DECISORIAS DE CJ.....	140
3.2.2. Sujetos de Estudio	141
3.2.2.1.Unidad de análisis y características prototípicas	141
3.2.2.2.Tamaño de la muestra.....	141
3.2.2.3. Criterios de inclusión y exclusión	143
3.3. Instrumentación de la investigación	145
3.3.1.Antecedentes	145
3.3.2.Revisión bibliográfica	146
3.3.3.Instrumentos para la investigación de campo	147
3.4.Procedimiento de trabajo	154
3.4.1.Organización de las fuentes documentales analizadas	154
3.4.2. Investigación de Campo	158
3.4.2.1.Identificación y Contacto de los Sujetos de Estudio.	158
3.4.2.2. Utilización de los instrumentos de indagación.....	159
3.4.2.2.1. Cuestionarios semiestructurados	159
3.4.2.2.2. Técnica de Observación.....	159
3.4.2.2.3.Entrevistas en Profundidad	161
3.5. Organización y Análisis de datos	162

3.6. Estructura de la Investigación: Resumen.....	164
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	165
4.1. Resultados del relevamiento de campo a CJ de ECAS	167
4.1.1. Tipificación de la muestra	167
4.1.2. Valoración de la Autopercepción de las Prácticas Decisorias de CJ de ECAS	170
4.1.3. Valoración de la Autopercepción sobre el Tratamiento de la Información que Pudo Promover SC	173
4.2. Resultados del Relevamiento de Campo a RF de la ES	174
4.2.1. Tipificación de la muestra de RF de la ES	174
4.2.2. Valoración de la Autopercepción sobre las Prácticas Decisorias de los CJ y sobre el Sector Cooperativo de SP.....	176
4.3. Características del Sector Cooperativo de AyS.....	177
4.3.1. Objetivos institucionales y resultados declarados 2018-2021.....	177
4.3.2. Fortalezas, Oportunidades de Mejora Internas; Amenazas y Oportunidades del Contexto para el Sector Cooperativo de AyS.....	178
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	179
5.1. Prácticas decisorias de dirigentes de ECAS	182
5.1.1. Caracterización de los sujetos estudiados	182
5.1.2. Criterios para un PD eficaz	189
5.1.2.1. Criterio: Diseñar un PD lógico, consecuente, confiable y sencillo de aplicar	189
5.1.2.2. Criterio: Definir el problema concentrándose sólo en aspectos importantes	190
5.1.2.3. Criterio: Considerar los factores subjetivos y objetivos, entre pensamiento analítico e intuitivo.....	190
5.1.2.4. Criterio: Recopilar información pertinente y opiniones bien fundadas.....	191

5.1.2.5 Criterio: Utilizar solo la información y análisis necesarios para resolver un problema específico.....	192
5.1.3. Errores al Decidir	192
5.2. Análisis de Sesgos Cognitivos.....	198
5.2.1. Análisis sobre Sesgos Cognitivos Individuales.....	198
5.2.1.1. Efecto Saliencia/Prominencia.....	199
5.2.1.2. Sobrecarga de opciones	199
5.2.1.3. Evitar información.....	199
5.2.1.4. Sesgo de Statu Quo e Inercia.....	199
5.2.1.5. Sesgo de Optimismo.....	200
5.2.1.6. Sesgo de Exceso de Confianza	201
5.2.1.7. Heurística de Anclaje	201
5.2.1.8. Analogía con el Pasado.....	202
5.2.1.9. Tratamiento de la Información en Forma Separada. Teoría de las Cuentas Mentales	203
5.2.1.10. Demasiada Información. Sobrecarga de Opcion	204
5.2.1.11. Evitación de Información	204
5.2.1.12. Efecto de la Dimensión Temporal: Satisfacción Inmediata vs. Diferimiento a Futuro.....	204
5.2.1.13. Sesgo de presente.....	205
5.2.1.14. El afecto como Heurística.....	205
5.2.1.15. Sesgo de Ilusión de Control.....	206
5.2.1.16. Sesgo de Costos Incurridos	206
5.2.2. Análisis de Sesgos Sociales.....	206
5.2.2.1. Análisis de interacción vincular en ECAS	207
5.2.2.2. Sesgos Sociales en la Etapa de reconocimiento del problema	212
5.2.2.3. Sesgos Sociales en la Etapa de deliberación grupal	213

5.2.2.4. Sesgos Sociales en la Etapa de Elección	214
5.3. Oportunidades de Mejora en la Gestión Administrativa de ECAS	214
5.3.1. Oportunidades de Mejora del Sector AyS.....	214
5.3.1.1. Insuficiente gestión del conocimiento	214
5.3.1.2. Inexistencia de organigrama, procesos y circuitos administrativos ..	214
5.3.1.3. Inexistencia de métricas e indicadores de gestión en ambas organizaciones	214
5.3.1.4. Predominio de procesos manuales en procesos y circuitos administrativos, en COOPU y FECA.....	215
5.3.1.5. Insuficiente gestión del conocimiento.	215
5.3.1.6. Déficit de información confiable para la decisión.....	215
5.3.1.7. Falta de medición actualizada de los costos del servicio.	215
5.3.1.8. Ausencia de acciones para promover el recambio generacional	216
5.3.1.9. Falta de reconocimiento monetario por las tareas como CJ.....	216
5.3.1.10. Falta de estrategias de inserción al paradigma tecnológico y digital.....	217
5.3.2. Principios Cooperativos Afectados por los Déficits en las Prácticas de Gestión	217
5.3.2.1. Adhesión voluntaria y abierta.....	217
5.3.2.2. Debilitamiento en el funcionamiento democrático interno en COOPU y FECA.....	218
5.3.2.3. Debilitamiento en el funcionamiento democrático interno por el escaso nivel de participación ciudadana en los CA	218
5.3.2.4. Autonomía e independencia	218
5.3.2.5. Debilitamiento del principio de Educación, Formación e Información	218
5.3.2.6. Compromiso con la comunidad.....	219
5.3.2.7. Cooperación entre cooperativas.....	219

5.3.3. Amenazas del Contexto.....	219
5.3.3.1. Escasas posibilidades de modificaciones al marco normativo vigente	219
5.3.3.2. Escaso poder de negociación de las ECAS con los entes concedentes y los organismos de contralor.....	220
5.3.3.3. Escasas posibilidades de reformas en políticas tributarias desfavorecedoras, para el sector AyS.....	220
5.3.3.4. Falta de políticas públicas sobre el sector AyS	220
5.4. Análisis Crítico y Limitaciones del Estudio	220
6. CONCLUSIONES	223
6.1. Análisis Crítico sobre las Hipótesis.....	224
6.1.1.Hipótesis Principal	224
6.1.2.Hipótesis Específicas	226
6.2. Implicancias y Recomendaciones.....	233
6.2.1.Aportes a la Comunidad de Estudio	233
6.2.2.Aportes a la Comunidad de Práctica	233
6.3. Recomendaciones	234
6.3.1.Con relación a la gestión y administración de ECAS	234
6.3.2.Con relación al desarrollo de competencias decisorias de los CJ	235
6.3.3.Con relación al desarrollo de competencias de regulación emocional.....	236
6.4.Futuras Líneas de Investigación	237
6.5. Palabras Finales	238
7.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	239
Anexo A. Cuestionario de Consejeros de ECAS	264
Anexo B. Cuestionario de Referentes de la ES	302
Anexo C.....	321

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización de la tesis	30
Tabla 2. Principales diferencias entre las Empresas de Capital y las Empresas Cooperativas.....	50
Tabla 3. Beneficios de la gestión colectiva de Bienes Comunes	62
Tabla 4. Rasgos de identidad organizacional de las Empresas Cooperativas de Agua y Saneamiento	64
Tabla 5. Tipo y cantidad de prestadores de Agua y Saneamiento en Argentina.....	66
Tabla 6. Tipos de grupos	76
Tabla 7. Vectores de análisis de la Técnica Vectores del Cono Invertido	84
Tabla 8. Ventajas y desventajas de la decisión democrática.....	89
Tabla 9. Heurísticas de Kahneman y Tversky.....	95
Tabla 10. Estrategias para desesgar en la etapa de reconocimiento del problema.....	112
Tabla 11. Estrategias para sesgos sociales en la etapa de deliberación grupal	113
Tabla 12. Estrategias para sesgos sociales en la etapa de elección	113
Tabla 13. Componentes del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria.....	122
Tabla 14. Preguntas orientadoras para la reflexión decisoria del equipo Colaborativo	123
Tabla 15. Variables de caracterización de los sujetos de estudio.....	136
Tabla 16. Variables referidas a la autopercepción de prácticas decisorias de CJ	137
Tabla 17. Variables referidas a la autopercepción de SC de CJ.....	138
Tabla 18. Variables de caracterización de RF y sus rasgos prototípicos	139
Tabla 19. Variables de caracterización de la autopercepción de RF sobre las prácticas decisorias de CJ.....	140
Tabla 20. Criterios de inclusión y exclusión	144
Tabla 21. Referencias utilizadas al definir las variables de caracterización de los sujetos de estudio	148

Tabla 22. Referencias utilizadas al definir las variables de caracterización de la autopercepción de las prácticas decisorias de CJ.....	149
Tabla 23. Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de la autopercepción de información que pudo promover SC.....	150
Tabla 24. Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de la autopercepción de información que pudo promover SC.....	151
Tabla 25. Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de los RF	152
Tabla 26. Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de la autopercepción de RF sobre las prácticas decisorias de CJ	153
Tabla 27. Clasificación de fuentes documentales analizadas.....	157
Tabla 28. Observaciones realizadas durante la investigación	161
Tabla 29. Tipificación de la muestra de CJ de ECAS	168
Tabla 30. Actividad laboral principal.....	169
Tabla 31. Años de antigüedad en el ejercicio del rol por organización de procedencia	170
Tabla 32. Valoración de la autopercepción de las prácticas decisorias de CJ.....	171
Tabla 33. Valoración de la autopercepción del rol y de las prácticas decisorias de CJ	172
Tabla 34. Valoración de la autopercepción sobre el tratamiento de la información que pudo promover SC	173
Tabla 35. Tipificación de la muestra de RF de la Economía Social	175
Tabla 36. Valoración de la autopercepción sobre las prácticas decisorias de los CJ y sobre el sector cooperativo de Servicios Públicos	176
Tabla 37. Objetivos institucionales y resultados Declarados 2018-2021.....	177
Tabla 38. Técnica de Vectores del Cono Invertido en COOPU.....	207
Tabla 39. Técnica de Vectores del Cono Invertido en FECA.....	209
Tabla 40. Técnicas de Vectores del Cono Invertido CJ Resto del País.....	210
Tabla 41. Análisis de roles grupales.....	211
Tabla 42. Sesgos Sociales en la etapa de reconocimiento del problema.....	212
Tabla 43. Sesgos sociales en la etapa de deliberación grupal	213

Tabla 44. Sesgos sociales en la etapa de elección.....	214
Tabla 45. Distribución de la muestra por sexo y organización de procedencia	276
Tabla 46. Distribución de la muestra por franja etaria	277
Tabla 47. Nivel de estudios por sexo	277
Tabla 48. Ocupación laboral principal	278
Tabla 49. Antigüedad en el consejo de administración.....	279
Tabla 50. Antigüedad en el CA por organización de procedencia.....	280
Tabla 51. Nivel de complejidad de las decisiones habituales de los CJ.....	281
Tabla 52. Nivel de Incertidumbre del contexto	281
Tabla 53. Nivel de democracia y participación en Cooperativas de SP.....	283
Tabla 54. Valores con que identificaron a la ECAS de pertenencia	284
Tabla 55. Valores que guiaron la gestión personal	284
Tabla 56. Creencia sobre la opinión de la comunidad respecto de la gestión de CJ....	285
Tabla 57. Nivel de acuerdo con los pares al decidir.....	286
Tabla 58. Autoevaluación del grado de emocionalidad cuando analiza problemas o decisiones	287
Tabla 59. Razones de desacuerdo al decidir.....	288
Tabla 60. Forma de presentar un problema ante el resto del CA	289
Tabla 61. Aplicación de soluciones ya probadas en una nueva decisión	290
Tabla 62. Consulta a terceros ante decisiones complejas o que involucran montos significativos de dinero	292
Tabla 63. Ventajas o beneficios de una cooperativa de servicios públicos en relación con una empresa privada.....	293
Tabla 64. Liderazgo en los consejos de administración de ECAS	294
Tabla 65. Participación de mujeres en los consejos de administración de ECAS.....	295
Tabla 66. Razones de falta de participación de menores de 30 años	297
Tabla 67. Autopercepción como decisor	298

Tabla 68. Oportunidades de mejora personales al tomar decisiones.....	299
Tabla 69. Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS	300
Tabla 70. Distribución de la muestra de referentes por franja etaria	310
Tabla 71. Distribución de la muestra por nivel de estudios	310
Tabla 72. Ocupación laboral principal de referentes.....	311
Tabla 73. Años de trayectoria de referentes en el sector de la Economía Social.....	311
Tabla 74. Creencia sobre el nivel de confiabilidad y actualización de la información para la decisión.....	312
Tabla 75. Percepción sobre el nivel de incertidumbre en el que se gestionaron las ECAS en los últimos 5 años	313
Tabla 76. Nivel de democracia y participación en las CSP.....	314
Tabla 77. Nivel de conocimiento del ciudadano sobre CSP	315
Tabla 78. Nivel de pericia o expertise de gestión o gerenciamiento de los dirigentes de CSP.....	316
Tabla 79. Liderazgo en el consejo de administración	317
Tabla 80. Participación de mujeres en los consejos de administración.....	318
Tabla 81. Razones de escasa participación de jóvenes sub-30 años en los CA	319
Tabla 82. Frases con las que los referentes identifican al sector cooperativo de AyS .	320

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organizaciones de la Economía Social Tradicional y de la Nueva Economía Social.....	48
Figura 2. Enfoque Dualista o Estructura de Reloj de Arena	53
Figura 3. Enfoque Dualista o Estructura de Reloj de Arena para Cooperativas de SP..	54
Figura 4. Representación Gráfica de la Técnica VCI.....	85
Figura 5. Evolución de la Teoría de la Decisión Humana	91
Figura 6. Emociones Humanas. Clasificación	105
Figura 7. Sesgos Sociales en Decisiones Grupales	111
Figura 8. Esquema de Modelo Integrador	115
Figura 9. Bases Conceptuales del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria	119
Figura 10. Esquema Descriptivo de Componentes del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria	121
Figura 11. Esquema Gráfico del Círculo de Reflexión Decisoria.....	127
Figura 12. Círculo Virtuoso Cooperativo.....	130
Figura 13. Sujetos de Estudio: Cantidad y Organización de Procedencia	142
Figura 14. Fortalezas, Oportunidades de Mejora Internas; Amenazas y Oportunidades del Contexto para el Sector Cooperativo de AyS	178
Figura 15. Relación entre Preguntas Problematizantes, Objetivos Generales y Específicos	181
Figura 16. Distribución de la Muestra por Franja Etaria.....	182
Figura 17. Distribución de la Muestra por Nivel de Estudios.....	183
Figura 18. Distribución de la Muestra por Ocupación Laboral Principal	185
Figura 19. Valores con que Identifican a las ECAS de Pertenencia	186
Figura 20. Nube de Palabras Clave: Valores con los que CJ identificaron a su ECAS	186
Figura 21. Valores que Guiaron su Gestión	188
Figura 22. Nube de palabras clave: Valores que guiaron la gestión de los CJ.....	188

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
ACI	Alianza Cooperativa Internacional.
AG	Asamblea general. Órgano de gobierno de una empresa cooperativa integrado por los asociados.
AyS	Servicio público de agua potable y saneamiento.
CA	Consejo de administración. Órgano de gobierno de una empresa cooperativa formado por asociados elegidos en AG.
CJ	Consejero/a. Asociados elegidos en AG para integrar un CA de una Empresa Cooperativa.
COOPU	Cooperativa de AyS de la localidad de Uranga, provincia de Santa Fe, Argentina que formó parte del relevamiento de campo.
CRD	Círculo de reflexión decisoria. Dispositivo grupal para la toma de decisiones por consenso en CA de empresas cooperativas de AyS.
CSP	Empresa/s cooperativa/s de servicios públicos.
D	Decisor/decisores. Sujeto/s responsable/s de tomar una decisión individual o grupal.
ECAS	Empresa/s cooperativa/s de Agua y Saneamiento.
EC	Economía del comportamiento.
ECO	Empresa/s cooperativa/.
EES	Empresas de la Economía Social. Ej. Cooperativas, mutuales y asociaciones civiles.
ES	Economía Social. Tomamos este concepto en forma amplia, sin distinguirlo de otras corrientes como Economía Social y Solidaria o Economía Social, Solidaria y Popular.
FECA	Federación de Cooperativas de AyS de la Provincia de Santa Fe, Argentina que nuclea ECAS de dicha provincia y que participó del relevamiento de campo.

Abreviatura	Significado
GO	Grupo operativo. Dispositivo grupal de la Psicología Social de E. Pichón Rivière.
KyT	Kahneman y Tversky. Apellidos de dos de los autores emblemáticos de la Teoría de la Decisión Descriptiva o Psicología de la Decisión.
I	Incertidumbre
HKR	Apellidos de los autores Hammond, Keeny y Raiffa incluidos en el Estado del Arte.
PD	Proceso decisorio. Etapas o fases que integran la función de toma de decisiones.
PG	Proceso grupal en el marco del cual los sujetos interactúan y toman decisiones.
RF	Referentes de la Economía Social, quienes participaron en la investigación de campo.
SC	Sesgos cognitivos, trampas mentales y/o anomalías cognitivas al decidir
SP	Servicio/s público/s.
SS	Sesgos sociales. Sesgos cognitivos que surgen en la interacción social entre personas.
TDD	Corriente de la TD denominado Teoría de la Decisión Descriptiva o Psicología de la decisión. Es un modelo descriptivo.
TDN	Corriente de la TD denominado Teoría de la Decisión Normativa o Prescriptiva.
TER	Teoría de la Elección Racional de la Economía.
TES	Teoría de la Elección Social de la Economía.
VCI	Vector del Cono invertido. Técnica para analizar las relaciones o vínculos grupales.

Resumen

Responder a la pregunta cuáles fueron las prácticas decisorias y los sesgos cognitivos de los dirigentes de Empresas Cooperativas de Agua y Saneamiento, durante el período 2018-2021 en Argentina; fue una experiencia atrapante y un desafío complejo.

La contribución de nuestra Tesis fue estudiar el fenómeno de este tipo de decisión grupal en situaciones inciertas de única vez, previo a la fase de elección de voto por mayoría normatizada en la Ley de Cooperativas Nro. 20.337 de 1973.

El rasgo original de nuestro estudio fue investigar en forma empírica esta categoría de análisis de escasos antecedentes en nuestro país. Aplicamos un diseño no experimental exploratorio-descriptivo que contempló a treinta (30) dirigentes de nueve (9) provincias argentinas y a trece (13) referentes del sector de la Economía Social Cooperativa. Alocamos la investigación de campo en el Centro de Racionalidad, Acción y Decisión perteneciente al Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Otorgamos especial cuidado a la articulación teórica entre la literatura sobre Cooperativismo de Servicios Públicos, las referencias específicas de las Ciencias Cognitivas y el Estado del Arte de las Ciencias de la Decisión sobre sesgos individuales y sociales al decidir. Para explicitar las determinaciones recíprocas entre sujeto, grupo y organización tomamos aportes de la Psicología Social. Adoptamos la base ética y epistemológica de triple enfoque: contextual, comparativo y crítico.

De la revisión y sistematización de la literatura definimos el marco teórico del modelo Círculo de Reflexión Decisoria, un dispositivo grupal que contribuye a identificar y a mitigar ciertos efectos distorsivos psicológicos, emocionales y sociales que devienen de la interacción vincular al decidir. Los hallazgos confirmaron la mayoría de nuestras hipótesis. Los sujetos estudiados ignoraron o desestimaron la incertidumbre del contexto al tomar decisiones de única vez. Consideraron el entorno como certero y previsible y otorgaron énfasis a cuestiones operativas de corto plazo, sin definir a priori un plan de acción. Manifestaron sesgos cognitivos individuales y sociales que restaron calidad a la formalización de sus procesos decisorios. Nuestro estudio aportó: 1) Actualización tecnológica de la decisión grupal y por ende de la administración de empresas, 2) Conocimiento sobre las implicancias sociales estas organizaciones prestadoras de un

servicio esencial para toda forma de vida, y 3) Planteamiento de futuras líneas de investigación vinculadas con la gestión de empresas Cooperativas de Servicios Públicos.

Palabras Clave

Código JEL	Descripción
M1	<i>Administración de Empresas</i>
D7	<i>Análisis de la toma de decisiones colectiva</i>
D71	<i>Elección social, clubs, comités, asociaciones</i>
D91	<i>Papel y efectos de los factores psicológicos, emocionales, sociales y cognitivos en la toma de decisiones</i>
P13	<i>Cooperativas</i>
Q25	<i>Agua</i>

Abstract

Answering the question what the decision-making practices and cognitive biases of the leaders of Water and Sanitation Cooperative Enterprises were, during the period 2018-2021 in Argentina; was an engaging experience and a complex challenge. The contribution of our thesis was to study the phenomenon of this type of group decision in uncertain one-time situations prior to the majority voting election phase regulated in the Cooperative Law No. 20.337 of 1973. The original feature of our study was to investigate empirically this category of analysis of scarce antecedents in our country. We applied a non-experimental exploratory-descriptive design, which contemplated thirty (30) leaders from nine (9) Argentine provinces and thirteen (13) referents of the Cooperative Social Economy sector. The field research was carried out at the Rationality, Action and Decision Center belonging to Research in Administration, Accounting and Quantitative Methods for Management of the School of Economic Sciences of the University of Buenos Aires, Argentina. We paid special attention to the theoretical articulation between the literature on Public Services Cooperativism, the specific references of Cognitive Sciences and the State of the Art of Decision Sciences on individual and social biases when deciding. To make explicit the reciprocal determinations between subject, group and organization, we take contributions from Social Psychology. We adopted the ethical and epistemological basis of a triple approach: contextual, comparative and critical. From the review and systematization of the literature, we defined the theoretical framework of the Decisional Reflection Circle model, a device that contributes to identify and mitigate certain psychological, emotional and social distorting effects that arise in group interaction when deciding. The findings confirmed most of our hypotheses. The subjects studied ignored or dismissed the uncertainty of the context, considered the environment as certain and predictable. They gave emphasis to short-term operational issues, deciding without prior planning. They showed individual and social cognitive biases, which reduced the quality of the formalization of their decision-making processes. Our study contributed: 1) Technological updating of group decision making and therefore business administration, 2) Knowledge of the social implications of these organizations providing a service essential to all life, and 3) Proposition of future lines of research related to the management of Public Service Cooperative Companies.

Key Words

JEL- Code	Description
M1	<i>Business Administration</i>
D7	<i>Analysis of collective decision making</i>
D71	<i>Social choice, clubs, committees, associations</i>
D91	<i>Role and effects of psychological, emotional, social and cognitive factors in decision making</i>
P13	<i>Cooperatives</i>
Q25	<i>Water</i>

“El agua es el principio de todas las cosas”

Tales de Mileto (VII-VI a. C.)

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del Tema

Las transformaciones políticas, sociales y económicas acontecidas desde la segunda mitad del siglo XX promovieron cambios radicales en los valores, usos y costumbres de la Humanidad configurando un mundo inestable y de cambio permanente.

Las sólidas instituciones que antaño limitaron los modelos de comportamiento aceptables y estructuraron las decisiones individuales, cobraron una condición efímera y provisoria. Una realidad líquida, tal como un líquido en un vaso en el que el más ligero estímulo modifica la forma del agua.

En la Modernidad Líquida (Bauman, 2000, 2005, 2007) planificar un futuro deseable reviste mayor nivel de complejidad. La Pandemia del Covid-19, fue un ejemplo flagrante de nuestra fragilidad para prever contingencias e idear un porvenir previsible.

Tales niveles de incerteza acentuaron los vaivenes económicos que afectan a la Argentina desde hace décadas y profundizaron las consecuencias negativas sobre la integración social. Entre otros problemas acuciantes, se agravó la falta de acceso en calidad y magnitud a servicios esenciales para la vida como el agua potable y el saneamiento.

En este tipo de contextos de crisis y recesión el modelo asociativo o de la Economía Social (ES) se fortalece y crece (Bragulat, 2011). Por lo cual, como respuesta a estos problemas estructurales se profundizó el desarrollo de las organizaciones colectivas en nuestro país (Pastore, 2006, 2010).

Las empresas que integran la ES enfatizan las actividades productivas y de servicios que mejoren las condiciones, ambiente y calidad de vida de sus miembros y de la comunidad en sentido amplio (Singer, 2007).

Concebidas como agentes fundamentales para el desarrollo económico y social, “las organizaciones de la ES ejercen influencia recíproca con sus stakeholders [grupos de interés]” (Nachar Calderón, 2013, p.16) y con la sociedad en su conjunto (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). Presentan características distintivas entre sí, pero comparten ciertos rasgos de identidad como la gestión democrática en la toma de decisiones, sin soslayar que deben alcanzar un equilibrio económico que permita su sostenibilidad en el mercado. Esta doble finalidad determina procesos específicos en la administración y gestión organizacional cuya comprensión requiere considerar varias dimensiones de análisis.

El primer aspecto por precisar es que el efecto de la acción asociativa es doble: por un lado, articula la producción de bienes y/o servicios y por el otro, contribuye a la producción de un lazo social. De esta forma, las decisiones y modelos de comportamiento se asientan en el valor de la solidaridad opuesto al individualismo utilitario que caracteriza al agente económico postulado por la Teoría de la Elección Racional (TER) de la Economía Neoclásica.

La empresa cooperativa (ECO), es una configuración organizativa tradicional de la ES que según la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas¹ aporta alrededor del 10% del Producto Bruto Interno argentino y genera cerca de 300.000 puestos de trabajo directos en el país.

Una categoría particular de ECO son las organizaciones cooperativas de servicios públicos (CSP), que proveen servicios esenciales para la población entre otros: Electricidad, gas, conectividad y agua potable y saneamiento. Una característica distintiva de las CSP es que surgen por acto administrativo de concesión realizado por el Estado. Son fundadas por los habitantes de una comunidad quienes en forma asociativa gestionan la explotación del servicio y la administración organizacional para satisfacer una necesidad básica que, de otro modo, carecería de cobertura.

Un aspecto para resaltar es que las CSP son un modelo organizacional que presenta escasos antecedentes no solo en Latinoamérica sino a nivel global (Fernández, 2015, 2017).

Entendemos que la prestación de agua y saneamiento (AyS) reviste especificidades que lo diferencian de otros servicios públicos esenciales por cuanto el agua potable es indispensable para la sostenibilidad de la vida humana (Treviño, 1999). Lejos de ser una mercancía es un alimento, un recurso natural renovable pero finito y agotable, no tiene sustituto en el mercado, reviste valor social e interviene en toda práctica productiva y de servicios generando huella hídrica. En palabras de Ostrom es un bien común (2011, 2014).

Sin embargo, el servicio de AyS presenta un atraso significativo histórico al compararlo con otros y las ECAS como prestadoras en cientos de localidades de nuestro país son el sector que sufre mayores consecuencias negativas y perjuicios aún hoy día.

¹ <https://www.aciamericas.coop/Argentina-las-cooperativas-aportan>

Un ejemplo contundente es que el Estado argentino carece de información sistematizada sobre el tipo y cantidad de prestadores (Plan Nacional de Agua potable y Saneamiento, 2017).

Es así, que la gestión de ECAS conlleva varios desafíos. Por un lado, exige una cuidadosa planificación de políticas públicas y los recursos de infraestructura que permitan su implementación. Por el otro, planificar, decidir y controlar el futuro de una organización requiere no solo saber intuitivo y experiencia sino pericia técnica y conocimientos especializados sobre un tema (Sawicka, 2001).

Si bien los miembros de las CSP no pueden escindirse de los valores del movimiento cooperativo ni desatender su propósito social es imprescindible que adopten los principios básicos de administración organizacional para lograr la sostenibilidad de estas organizaciones y por ende, la continuidad de la prestación.

Este hecho, conlleva un claro ejemplo de objetivos en conflicto: enfatizar exclusivamente la dimensión social resiente el fin económico. Y atender a la eficacia y la eficiencia en la explotación del servicio afecta la finalidad social.

En virtud de lo expuesto, nuestro interés de investigación se centró en comprender, establecer y describir las prácticas decisorias y los sesgos cognitivos de los dirigentes de ECAS al evaluar decisiones de única vez en entornos inciertos en forma grupal, durante el período julio 2018-julio 2021, en Argentina.

1.2. Fundamentación y Motivación

La inquietud que motivó nuestro estudio fue doble.

En primer lugar, los estudios y publicaciones concernientes a la gestión cooperativa en la Argentina son poco frecuentes. La investigación empírica sobre el tema ha concitado escaso interés, aun cuando son recurrentes las dificultades y limitaciones que enfrentan numerosas cooperativas en este ámbito (Bleger y Vuotto, 2005).

La literatura específica señala que la administración de estas organizaciones es un proceso complejo que encierra importantes desafíos teóricos y prácticos (Vuotto, 2005; Vuotto y Fardelli, 2012). A su vez, el cooperativismo de SP es una experiencia con limitados antecedentes de investigación a nivel mundial (Fernández, 2015, 2017) y el estudio de las ECAS en particular, presenta una exigua producción académica debido a las características singulares del sector (Aguirre, 2020; Cracogna, 1992, 1999; Ferro, 2002; González Moras, 2017; Güttner, 2012).

Resaltamos que las ECAS tienen presencia en aquellas localidades del país, donde ni el Estado ni el sector privado prestan cobertura. El poder público por un debilitamiento de su rol tutelar y las empresas de capital por tratarse de un servicio poco rentable.

En segundo lugar, en un contexto en el que la pandemia del COVID-19 puso de relieve la importancia del agua² para prevenir y contener enfermedades, un dato preocupante es que la Argentina carece de un plan integral que contemple definiciones estratégicas sobre el sector AyS, tal cual constatamos en el Plan Nacional de Agua y Saneamiento (2017, 2da. versión). Este déficit de políticas públicas sobre el sector alcanza a las ECAS que proveen agua potable al 12% de la población argentina, alrededor de 5.500.000 habitantes sobre una base poblacional estimada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos³ a julio de 2021, de 45.808.747 personas.

Dado que la razón de ser de las CSP coincide con la satisfacción del interés general de un colectivo (Latour, 2008) profundizar el conocimiento de este modelo empresarial versátil en tiempo de crisis (Ban Ki-moon, 2012) acentuó nuestra motivación de estudio.

² (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>)

³ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-244>

En este orden de ideas, nuestro interés se relacionó con explorar las prácticas decisorias y los sesgos cognitivos que se manifiestan previo a la fase de voto por mayoría. Este método de elección expresa la gobernanza democrática de las ECO y está normatizado por la Ley de Cooperativas Nro. 20337 de 1973. El término gobernanza alude en general al arte o la manera de gobernar. Pero las definiciones contemporáneas añaden a esa noción de gobierno como institución, el hecho de basar la gobernanza en la participación de la sociedad civil a todos los niveles (Joumard, 2009). Como sostienen Vuotto y Fardelli (2012) de esta concepción se desprende que la gobernanza acontece en las organizaciones sociales de cualquier tipo.

Otorgamos especial cuidado a la pertinencia y coherencia de análisis sobre el referencial teórico. Por ende, abordamos la construcción conceptual de la Tesis articulando los siguientes ejes teóricos: 1) La lectura minuciosa de la literatura sobre CSP para enmarcar la configuración organizacional de las ECAS y 2) La revisión de la literatura específica de las Ciencias Cognitivas y las Ciencias de la Decisión que estudian los efectos psicológicos, emocionales y los sesgos cognitivos (SC) individuales y sociales observables en un proceso de decisión grupal. A efectos de explicitar las determinaciones recíprocas entre sujeto, grupo y organización, analizamos la dinámica entre los ámbitos psicosocial (individual), socio-dinámico (grupal) e institucional; referenciando la profusa bibliografía de la Psicología Social de Pichón-Rivière (1969, 1970, 1978, 1981, 1985, 1989, 1991, 1992, 1993, 1995).

A efectos de configurar el referencial teórico, adoptamos una base ética y epistemológica de triple enfoque: Contextual, comparativo y crítico (Suárez, 1971, 1975, 1989). La investigación de campo alocada en el Centro de Racionalidad, Acción y Decisión (CERADEC-IADCOM-FCE –UBA), transcurrió entre julio de 2018 a julio de 2021. Relevamos a treinta (30) dirigentes de ECAS de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, San Luis, Santiago del Estero, Chaco, Corrientes, Misiones y Entre Ríos. Asimismo, incluimos en nuestro estudio a trece (13) referentes del sector de la ES local, tanto académicos como dirigentes de larga trayectoria en cooperativismo.

Aun cuando las perspectivas que presentamos sobre el tema puedan dar lugar a posiciones encontradas consideramos de utilidad referenciar las características estructurales de estas CSP y aportar algunas reflexiones relativas a su administración y gestión.

1.3. Organización de la Tesis

La estructura de la tesis cumplió con los objetivos definidos. Procuramos responder las preguntas de investigación y aportar respuestas a los problemas identificados.

Tabla 1

Organización de la tesis

Capítulo	Contenido
1 Introducción	Presentación del tema investigado, motivación, formulación del problema, objetivos y contribuciones realizadas.
2 Referencial Teórico	2.1. Estado del Arte: Empresas Cooperativas de Servicios Públicos Configuraciones organizacionales de la Economía Social. Cooperativas de servicios públicos. Cooperativismo de AyS. El agua como bien común y como derecho humano. Características de los prestadores del sector AyS en Argentina. 2.2. Estado del Arte: Toma de decisiones en Empresas Cooperativas de Servicios Públicos La decisión humana en grupos. Decisiones grupales desde la Teoría de la Decisión Normativa. Alcances y limitaciones de la Teoría de la Elección Social. Aspectos fundamentales de la dimensión socio-dinámica. Desarrollos centrales de la Psicología Social sobre proceso grupal. Nociones sobre teoría del vínculo y técnicas de análisis de roles para analizar el proceso grupal. El dispositivo de grupo operativo en la formación de vínculos de confianza y cooperación. Contribuciones de la Teoría de la Decisión Descriptiva o Psicología de la Decisión. El Estado del Arte de las Ciencias Cognitivas y las Ciencias de la Decisión sobre efectos psicológicos, emocionales y sesgos sociales al decidir en grupo. 2.3. Marco Teórico Modelo Círculo de Reflexión Decisoria. Definición y componentes. Bases metodológicas. Fases de la decisión grupal cooperativa. Oportunidad de aplicación y límites del modelo.
3 Metodología	Definiciones metodológicas de la investigación de campo. Unidades y variables de estudio. Consideraciones sobre métodos de recolección y sus definiciones operativas.
4 Resultados	Hallazgos sobre la información relevada.
5 Análisis y Discusión	Análisis y discusión sobre los hallazgos obtenidos. Implicancias y recomendaciones.
6 Conclusiones	Conclusiones. Futuras líneas de investigación. Palabras finales. Fuentes Bibliográficas y Anexos.

Fuente: Elaboración propia

1.4. Planteamiento del Problema

La desvalorización de lo perdurable, lo fijo e inamovible de la Modernidad Líquida (Bauman, 2000, 2005, 2007, 2017) añadió complejidad a la práctica de la decisión. Cada vez es más difícil prever el futuro, diseñar soluciones definitivas y planificar la gestión organizacional en contextos donde todo está ligado (Morín, 1999).

A su vez, el ser humano se ve expuesto a una serie de efectos cognitivos denominados trampas mentales, sesgos o anomalías cognitivas profusamente estudiados por las Ciencias Cognitivas y otros campos disciplinares (Bazerman, 1998; Fischhoff, 2006; Fischhoff et al. 2006; Hallsworth et al., 2019, Hammond, Keeny y Raiffa, 1999; Kahneman, 2003, 2013; Kahneman y Tversky, 1974, 1979; Sallenave, 1994; Thaler y Sunstein, 2008; Tversky y Kahneman, 1974).

Estas aparentes irracionalidades restan calidad a la decisión no solo a nivel individual (Sutherland, 1992) sino que también existen sesgos sociales (SS), que surgen en el marco de la interacción grupal (Hallsworth et al., 2019; Bruine de Bruin et al., 2007).

En suma, ya no es certera la hipótesis de predictibilidad del futuro como extrapolación del presente (Bonatti, 2005, Bonatti et al., 2011) y tomar decisiones en una realidad altamente incierta y cambiante presenta nuevos desafíos al administrador.

En el crítico contexto actual, las ECO no tienen un rol periférico o secundario (Burdin y Dean 2009; Pencavel et al., 2006) sino que fortalecen los vínculos de equidad y solidaridad con sus grupos de interés, a efectos de mejorar la calidad de vida de cientos de comunidades de nuestro país.

Analizamos informes internacionales que demuestran porqué las ECO no son un fenómeno marginal: a) Censo Mundial de Cooperativas (Global Census on Cooperatives, 2014), b) Informe Cooperativas y empleo (Cooperatives and Employment, 2014, 2017) y c) Explorador de datos (Data Explorer) elaborado por el Comité para la Promoción y el Avance de las Cooperativas⁴ (Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives), d) Recommendation 193/2002 of International Labour Organization⁵ (ILO) y e) Investigación sobre estadísticas de conceptos, clasificación, trabajo y

⁴ https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_184630/lang-es/index.htm.

⁵ https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193

medición de la contribución económica⁶, desarrollada por ILO (2020) que facilitaron el diseño de los instrumentos de recolección de datos.

El análisis de esta información nos permitió identificar la relevancia de las ECO, que prestan servicio a 1.000 millones de miembros, proporcionan alrededor de 100 millones de empleos en todo el mundo y promueven la creación de redes entre diversos actores de la economía⁷. Aproximadamente el 10 % del producto bruto interno argentino en 2020, fue aportado por estas empresas que crearon cerca de 300.000 puestos de trabajo directos y asociaron a unos 28 millones de habitantes⁸.

Sin embargo, según la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas (ACI-Américas) que es una organización no gubernamental representante de más de 1.000 millones de personas, no existe ninguna base de datos integral sobre los 3.000.000 de cooperativas existentes en el mundo debido a que los organismos de análisis estadístico de cada país evalúan al sector en forma diferente.

En el caso particular de las ECAS, cualquier decisión que afecte el acceso a AyS, genera consecuencias que inciden en la calidad de salud de la población.

En la Argentina, se estima que unos 8.000.000 millones de habitantes carecen de cobertura. Se desconoce cuántas de estas personas son mujeres y niñas, ni los riesgos asociados a su salud. Alrededor de 18.000.000 millones carecen de cloacas. El nivel de tratamiento para purificar las aguas residuales oscila entre el 15 y el 20 % de las aguas recolectadas. A pesar de la gravedad de estos problemas aún se carece de un plan estratégico para administrar este sector (Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento, 2da. Versión, 2017).

Asimismo, de la revisión documental sobre cooperativismo latinoamericano encontramos conceptos, denominaciones y desarrollos diferentes y hasta contrapuestos, según contextos específicos. Al respecto referenciamos:

- a) A pesar de la pluralidad de formas organizativas que integran el sector de la ES la información confiable es escasa (Herrera Gómez, 1997).
- b) Varios estudios constatan que son exiguas las investigaciones empíricas en América Latina y Argentina en torno a estas empresas (Casado et al., 2006;

⁶ https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_760710/lang--en/index.htm

⁷ https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_184630/lang--es/index.htm

⁸ <https://www.aciamericas.coop/>

Dávila, 2007; Jaramillo, 2005; Serrano, 2007; Vargas Prieto, 2018, 2019; Zabala, 1997).

- c) No hallamos consenso entre los autores respecto de la diversidad de enfoques sobre el concepto de ES (Álvarez et al., 2007; Coraggio, 2007; Dávila, 2007; Jaramillo, 2005; Pérez Muñoz, 2020; Razeto Migliaro, 2010; Zabala, 1997).

Esta limitación atravesó el proceso de investigación. Por ende, al inicio de nuestro estudio resultó difícil esbozar un panorama general del tema. Este hecho, profundizó nuestra inquietud por aportar un estudio que facilite la comprensión de los procesos de dirección, planeamiento, organización y control de estas organizaciones que son agentes de cambio en los individuos y en la sociedad (Drucker, 1990).

1.5. Preguntas Problematizantes

A efectos de estructurar formalmente el tema investigado en el período julio 2018-julio 2021, definimos las siguientes preguntas problematizantes:

1. ¿Cuáles fueron las prácticas decisorias de los dirigentes de ECAS en situaciones inciertas de única vez previo a la fase de elección por voto por mayoría?
2. ¿Cuáles fueron los principales significados, valoraciones e importancia que los dirigentes de ECAS atribuyeron a su gestión decisoria?
3. ¿Cuáles fueron las trampas, anomalías o SC individuales observables previo a la fase de voto por mayoría?
4. ¿Cuáles fueron las trampas, anomalías o SC observables en el proceso de decisión grupal previo a la fase de voto por mayoría?
5. ¿Qué oportunidades de mejora relacionadas con la gestión administrativa de ECAS se identificaron durante el periodo investigado?

1.6. Objetivos de Investigación

1.6.1. Objetivos Generales

1. Caracterizar y describir las prácticas decisorias de los dirigentes de ECAS en situaciones inciertas de única vez previo a la fase de elección por voto por mayoría en el período julio 2018- julio 2021, en Argentina.
2. Identificar las distorsiones, anomalías y SC observables a nivel individual previo a la fase de voto por mayoría, en el periodo indagado.
3. Explorar y describir los SC observables en la dinámica del proceso decisorio grupal previo a la fase de voto por mayoría, en el periodo indagado.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Conocer a través de la interpretación de cuestionarios, entrevistas y observación directa la forma en que los dirigentes de ECAS percibieron y valoraron su rol de decisores.
2. Proponer un modelo o dispositivo grupal que promueva la auto reflexión crítica y contribuya a identificar SC y a mitigar ciertos efectos distorsivos psicológicos, emocionales y sociales, que surgen en la interacción vincular entre CJ en el marco de un proceso de decisión grupal.
3. Identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de ECAS.
4. Enunciar una agenda de recomendaciones que promueva las mejores prácticas decisorias transferibles del saber académico a la praxis profesional.

1.7 Hipótesis

Planteamos las siguientes hipótesis sobre los decisores de ECAS:

1.7.1. Hipótesis Principal

Los decisores de ECAS analizan las decisiones de única vez considerando que el entorno es de certeza y previsible. Ignoran o desestiman la incertidumbre del contexto y otorgan énfasis a decisiones operativas de corto plazo.

La tendencia es a la acción sin reflexión, a decidir sin definir a priori un plan estratégico que oriente la gestión a mediano y largo plazo.

1.7.2 Hipótesis Específicas

La indagación científica multidisciplinar confirma la ocurrencia de una amplia categorización de trampas y SC al decidir en entornos altamente inciertos y cambiantes.

Hipótesis 1

Tienden a sobre confiar en su conocimiento práctico sobre gestión cooperativa, reforzando la creencia que los años de experiencia los habilitan a ser mejores D.

Hipótesis 2

Tienden a sobrestimar sus conocimientos previos, confirmando sus visiones o posturas sobre un problema decisorio con quienes manifiestan expresiones coincidentes o similares.

Hipótesis 3

Tienden a manifestar ilusión de control sobre la incertidumbre del contexto y a expresar optimismo fatal al realzar las ocurrencias futuras positivas y el logro de resultados favorables.

Hipótesis 4

Tienden a sobrestimar soluciones conocidas aplicadas desde hace años, conducta que propicia el sesgo de analogía con el pasado.

Hipótesis 5

Presentan tendencia a elegir el Statu Quo. A no innovar.

Hipótesis 6

Las creencias arraigadas en los dirigentes de ECAS propician el sesgo de primacía, primera impresión o prominencia negativa que deriva en el rechazo de acciones o proyectos que, desde su perspectiva, se relacionan con lucro y rentabilidad.

Hipótesis 7

Es tan fuerte la creencia sobre la primacía de los objetivos sociales por sobre los económicos que se impone el sesgo de refuerzo grupal, desalentando cualquier iniciativa percibida como una acción con fin de lucro.

Hipótesis 8

Existe “tiranía de la minoría” al concentrarse el poder de decisión en el CA aun cuando en la práctica el PD en ECAS es democrático y participativo a través del voto por mayoría simple en asamblea general de asociados.

Hipótesis 9

Enfocados en la gestión de corto plazo no adoptan acciones para convocar y formar nuevos dirigentes. Este sesgo del presente refuerza al efecto de miopía del futuro, aspecto que compromete la sostenibilidad de las ECAS.

Hipótesis 10

La escasa participación de mujeres en los Consejos de Administración responde a un efecto de generalización por heurística de representación, asentado en la creencia que los varones tienen mayor conocimiento técnico sobre el sector AyS.

1.8. Contribución a Realizar

Tal cual referenciamos en páginas anteriores son exiguos los estudios empíricos sobre CSP y en particular, los concernientes a la gestión de ECAS.

Asimismo, existe un vacío en lo que respecta a un análisis de la Teoría de la Decisión grupal en la práctica diaria (Bonatti, 2005).

Coincidimos con Pavesi (1977, 1994) en que la Administración debe asistir al decisor (en adelante D) en la gestión organizacional. Por lo tanto, nuestro análisis se centró exclusivamente en el estudio de los fenómenos fácticos y las variables explicativas del proceso decisorio (PD) grupal en ECAS, previo a la fase de elección de voto por mayoría.

Destacamos los siguientes aportes:

1. Definición de variables, conceptos, esquemas y metodologías, utilizados en el proceso de toma de decisiones grupal, realizando el análisis y la abstracción de los elementos comunes observados durante julio 2018- julio 2021, en ECAS de la Argentina.
2. Identificación de ciertos SC y errores de percepción y evaluación en cada etapa del PD grupal, previo a la fase de elección por voto por mayoría.
3. Definición de un modelo de reflexión decisoria para identificar ciertos SC y de ser posible mitigar sus consecuencias distorsivas.
4. Identificación de oportunidades de mejora para la gestión organizacional de ECAS.
5. Presentación de las bases para futuros desarrollos teóricos que aproximen la teoría a la práctica de la decisión cooperativa en ECAS.

“Durante las dos últimas décadas, los movimientos por la democracia del agua han aumentado y han desafiado la idea de que el agua es una mercancía, así como las políticas de privatización del agua”.

Vandana Shiva (2014)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2. Introducción al Referencial Teórico

El propósito de este capítulo fue encuadrar la tesis documentando los antecedentes, la forma en que la literatura especializada aborda nuestro tema de estudio y los diseños disponibles para la recolección y análisis de datos a utilizar en la investigación de campo.

Toda decisión implica recopilar datos sobre la situación y evaluar la información que el D juzgue relevante para finalmente elegir en forma deliberada y consciente el curso de acción que optimice la solución del caso. Pero cuando la decisión es grupal surgen instancias de reflexión y evaluación que se formalizan a través de procesos más intrincados dado que se requieren acuerdos entre las partes, superar objeciones y conciliar preferencias individuales. A su vez, los seres humanos manifestamos en cualquiera de las etapas de un proceso decisorio SC individuales y SS que surgen de la interacción vincular y que en ambos casos restan calidad a una decisión

Los integrantes de empresas cooperativas en tanto decisores no son ajenos a estas cuestiones aun cuando la fase final de elección en una ECO se formaliza a través del mecanismo de voto por mayoría simple de acuerdo con las previsiones de la Ley de Cooperativas Nro. 20.337. Art. 53 de 1973, instancia que no forma parte de nuestra investigación.

Por su parte, la dirección de las operaciones y la administración organizacional en las ECO son gestionadas por un órgano decisorio denominado Consejo de Administración (CA), cuyos miembros son elegidos en asamblea general de asociados a la cooperativa y se denominan consejeros (CJ). Los CJ son nuestros sujetos de estudio y en el contexto de nuestra tesis también nos referimos a ellos como “dirigentes de ECAS” y como “decisores”.

A los fines de estudiar este entramado de niveles decisorios otorgamos especial cuidado a la pertinencia y coherencia de análisis relacionadas con las competencias decisorias de los CJ de un CA.

De esta forma, para elaborar el marco referencial consultamos la literatura sobre ES cooperativa, los aportes de las Ciencias Cognitivas sobre SC y el estado del arte de las Ciencias de la Decisión. Revisamos los aportes paradigmáticos de la Psicología de la Decisión desarrollada inicialmente por Kahneman y Tversky (1974, 1979) y las contribuciones relevantes de la Economía del Comportamiento sobre SC al decidir (Hallsworth et al., 2019; Fischhoff, 2006; Fischhoff et al., 2006; Thaler y Sunstein, 2008).

Para examinar la dinámica entre los ámbitos psicosocial-individual, socio-dinámico-grupal e institucional tomamos literatura específica de la Psicología Social de Pichón-Rivière (1969, 1970, 1978, 1981, 1985, 1989, 1991, 1992,1993, 1995).

Al considerar las particularidades del agua potable como un bien sin sustituto en el mercado incluimos referencias pertinentes al agua como bien común (Ostrom, 2011, 2014; Zamagni, 2017) y como derecho humano (Sen, 2004; Shiva, 2004). Finalmente, para definir la base ética y epistemológica de nuestro estudio adoptamos el concepto triple enfoque de Suárez (1971) contextual, comparativo y crítico.

A partir de esta articulación referencial, efectuamos el correspondiente recorte para delimitar el marco teórico del modelo de decisión grupal para ECAS, al que denominamos Circulo de Reflexión Decisoria.

La construcción del modelo requirió el repaso de las contribuciones citadas que constituyeron la base conceptual de nuestra investigación.

*“Cuando contemplamos el cambio, siempre estamos desgarrados entre el deseo y el temor,
entre la anticipación y la incertidumbre”*

Melucci (1996)

2.1. ESTADO DEL ARTE. EMPRESAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

2.1.1. Configuraciones Organizacionales de la ES

Argentina atraviesa desde hace años una preocupante situación económica y social acentuada por la pandemia del Covid-19, que afectó a todos los sectores de la Economía.

Se profundizaron las consecuencias negativas sobre la integración social, en particular en términos de trabajo digno y acceso a SP esenciales, en calidad y magnitud suficientes. Tal contexto dio lugar al desarrollo de un espacio común de experiencias organizativas alternativas que los especialistas denominan Nueva Economía Social⁹ (Pastore, 2010).

En esta diversidad de configuraciones asociativas una categoría de ECO son las prestadoras de SP que surgieron en los años sesenta y se expandieron rápidamente en la Argentina. “Su fin es abastecer el suministro de uno o varios servicios básicos que se caracterizan por ser de interés general, de alcance colectivo y satisfacen necesidades individuales, a través de una empresa democráticamente gobernada” (Fernández, 2015, p.54).

Para el estudio de estas organizaciones resaltamos la importancia de apelar a una perspectiva crítica, contextualizada y comparativa para evitar una mirada a-histórica y descontextualizada que oculte procesos sociales estructurales que condicionen sus dinámicas y les otorgue especificidad (Suárez, 1975).

En este capítulo revisamos los aspectos centrales del tema, profundizando en el servicio público de AyS.

2.1.1.1. Asociativismo

Numerosos autores postulan que la ES es una vía apropiada para alcanzar objetivos comunes con beneficios para todos los participantes, por cuanto apela a la intervención y responsabilidad de los ciudadanos (Olson, 1971, 2000). Constituye así,

⁹ Actualmente la literatura especializada distingue la noción de Economía Social como una categoría diferente a las de Economía Social y Solidaria y Economía Social Solidaria y Popular, corrientes que no abordamos en la Tesis.

una forma valiosa de ejercer la ciudadanía en varias esferas de la vida social (Guía para o asociativismo, 2001).

Bauman (2000) sostiene que en la Modernidad Líquida existen dos unidades distintas: lo individual y lo colectivo universal.

Wright (2006) describe que el rasgo específico de la ES es la producción organizada por ciertos colectivos para satisfacer en forma directa sus necesidades humanas sin someterse a la disciplina de maximización de beneficios monetarios, ni a la racionalidad tecnocrática del Estado.

Arella (2011, p.2) postula que el asociativismo puede ser entendido como “una expresión organizada de acciones basadas en la solidaridad, la organización y el compromiso mutuo”.

Taleb (2019, p.94) señala que “[...] nuestra responsabilidad se extiende a un conjunto mayor de personas en las que encontramos una familia, una comunidad, una tribu, una fraternidad”.

Riveros (2006) resalta que las acciones asociativas no solo contribuyen al desarrollo de las capacidades individuales y al fortalecimiento organizacional, sino que posibilitan la construcción de redes como mecanismo de cooperación donde todos mantienen su independencia jurídica y su autonomía gerencial.

Juliá y Meliá (2004, p.103) sostienen que “[...]las cooperativas hoy más que nunca están llamadas a ser un elemento clave y dinamizador de un verdadero desarrollo social, económico y sostenible”.

Concebida de esta forma la asociatividad permite crear una cultura organizacional grupal, formando redes que ayudan al fortalecimiento recíproco (Selznick, 1957). No solo persiguen un nivel de ingresos que permita su supervivencia, sino que tienen un propósito de impacto social como un modo de producción y distribución alternativo a las empresas de capital (Singer, 2007).

El efecto de la acción asociativa contempla una doble finalidad. Por un lado, articula la producción de bienes y/o servicios y por el otro, contribuye a la producción de un lazo social. (Tapia Panch et al., 2017). Por ende, los miembros de este tipo de organizaciones se alejan del individualismo utilitario que caracteriza al comportamiento del agente económico postulado por la TER de la Economía Neoclásica.

Más allá de los ciclos macroeconómicos de corto plazo la ES busca dar respuesta a tres procesos estructurales: a) Problemáticas de empleo, b) Persistencia de la pobreza

estructural y c) Déficits en la provisión y acceso a SP de calidad, servicios sociales y residenciales (Pastore, 2010). Para algunos autores, ésta es una de las claves esenciales para entender el resurgimiento de las experiencias y los debates sobre la ES también denominada la “Otra Economía” o “Tercer Sector”.

Desde esta perspectiva, la ES resulta una estrategia alternativa viable para pequeñas localidades cuyas comunidades se organizan de manera autogestionaria contribuyendo al desarrollo local (Lopera García et al., 2009).

Como todo modelo también presenta desventajas, entre otras: El debilitamiento de coordinación entre las partes, la ausencia de controles efectivos, la escasa participación de los asociados y los problemas de incentivos que impactan las decisiones individuales y grupales (Borgen, 2004).

2.1.1.2. Autogestión

Una de las características distintivas de las organizaciones de la ES es la autogestión que practican sus integrantes. El término autogestión “proviene de la traducción del término serbio–croata *samoupravlje*, que se compone de *samo*, que equivale al prefijo griego *auto* (por sí mismo) y *pravlje*, que se traduce como gestión” (Hudson, 2010, p.12).

Para la cultura anglosajona, término autogestión se corresponde con dos nominaciones: el *self–government* y el *self–management*.

El primer anglicismo el *self–government*, implica la voluntad ciudadana para participar en el funcionamiento democrático de la sociedad. El segundo, define la voluntad de transferir el poder decisorio a todos los integrantes de una empresa u organización. Tomamos este último significado como sinónimo de administración o gerenciamiento de ECAS, teniendo presente las especificidades de la cultura local.

Desde la perspectiva de la ES, el origen primario de la unión de personas persigue dos propósitos: El social y el mercantil, pero con una marcada tendencia hacia el primero (Jones y Kalmi, 2009).

No obstante, es indudable que las necesidades de protección y subsistencia solo pueden ser resueltas por bienes materiales entre ellos los recursos monetarios (Jackson y Marks, 1996).

En suma, la autogestión es un proceso integral de fortalecimiento organizativo (Giraldo Neira, 1996) fundamentado en la capacitación y desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades individuales y de grupo.

2.1.1.3. Cooperación y Reciprocidad

Según la Real Academia Española cooperar¹⁰ del latín tardío *cooperāri*, es la acción de obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común. Sus componentes léxicos son el prefijo *co*, que quiere decir con, reunión o unión; *operari* que significa trabajar u operar y el sufijo *ción*, que es "acción y efecto de".

Según Ariza Núñez (2015) el vocablo original griego significa cooperación y proviene etimológicamente de la unión del prefijo *sin* (con, junto) y *ergon* (trabajo).

La cooperación como categoría está en continuo movimiento debido a la incidencia de múltiples factores que constantemente la reconfiguran.

Según la Asociación Cooperativa Internacional (ACI, 2005) una concepción moderna del concepto sostiene que el cooperativismo surgió a mediados del siglo XIX como forma de abordar necesidades económicas, sociales y culturales mediante el uso de un enfoque equitativo de trabajo e intercambio entre las personas.

Quizá el aspecto más destacable en la evolución de este movimiento es su capacidad de generar cooperación en un mundo competitivo (Nowak y Highfield, 2012).

Como sostiene Tomasello (2010) los seres humanos tienen fuertes tendencias prosociales que compiten con sus tendencias egoístas.

Cortina Orts (2017) postula que somos una especie híbrida entre el *Homo Economicus* y un *Homo Reciprocans*, quienes al comprobar que dar y recibir resulta beneficioso para el grupo y para los individuos que lo componen, cristalizan prácticas de reciprocidad.

La biología matemática (Nowak, 2006; Nowak et al., 2000, 2010; Nowak y Highfield, 2012; Nowak y Sigmund, 1998) también propone el concepto de *Homo Reciprocans* capaz de dar y recibir, de reciprocitar y quien no solo se interesa por el cálculo de la máxima utilidad, sino que es atravesado por instintos y emociones.

¹⁰ <https://dle.rae.es/cooperar>

Para estos autores la reciprocación es base de la cooperación. Caracterizan que en esencia el hombre recíproco crea vínculos de cooperación al unir fuerzas a mediano y largo plazo. Son estas conductas las que “[...] forman el esqueleto sobre el que se sustenta la encarnadura de una sociedad, refuerzan lazos internos en los grupos y permiten fijar actitudes cooperativas y altruistas” (Cortina Orts, 2017, p. 53).

Contamos con un mecanismo psicológico complejo que promueve tres formas diferentes de reciprocidad: 1) El altruismo recíproco es un tipo de conducta basado en el egoísmo porque se practica con aquellos que tienen capacidad de reciprocidad, 2) La reciprocidad fuerte consiste en la predisposición a cooperar con otros y castigar a quienes violan las normas de cooperación, aunque sea poco plausible esperar que a futuro dichos costos vayan a ser reembolsados por otros y 3) La reciprocidad indirecta en virtud de la cual estamos dispuestos a dar con tal de que se nos devuelva más adelante, aunque sean otros quienes nos devuelvan.

Ceglie y Dini (1999) sostienen que cooperar conjuntamente en el desarrollo de un determinado proyecto permite a las organizaciones asociativas conformar redes organizacionales para superar problemas comunes. Esta complementación, requiere coincidir en propósitos y objetivos compartidos para producir un bien colectivo o común (Riveros, 2006).

Como sostiene Drucker, la creencia que “Aquí contribuyo. Aquí soy miembro de una comunidad” (1990, p.18) y la identificación a menudo inconsciente con la tarea y con el grupo “[...] es lo que crea confianza, lo que permite realizar la tarea.” (ibid. p. 19).

Todos pueden ganar si cooperan adecuadamente en pos del bien común porque se genera mayor confianza y armonía vincular (Cortina Orts, 2012).

2.1.2. Tipos de Organizaciones de la ES

La expresión “Economía Social” designa un espacio común¹¹ de experiencias históricas del cooperativismo y mutualismo, así como otras formas organizativas denominadas por algunos autores “Nueva Economía Social” (Pastore, 2010).

Vuotto (s/f, p.69) sostiene que la nueva ES “[...] surge como respuesta de la sociedad civil a la globalización y se propone transformar y recuperar tres principios

¹¹ También llamado Economía Social tradicional.

originales: asociatividad, ayuda mutua y solidaridad”. Forma parte de una estructura socioeconómica que condiciona sus fines, estructura, procesos, etc.

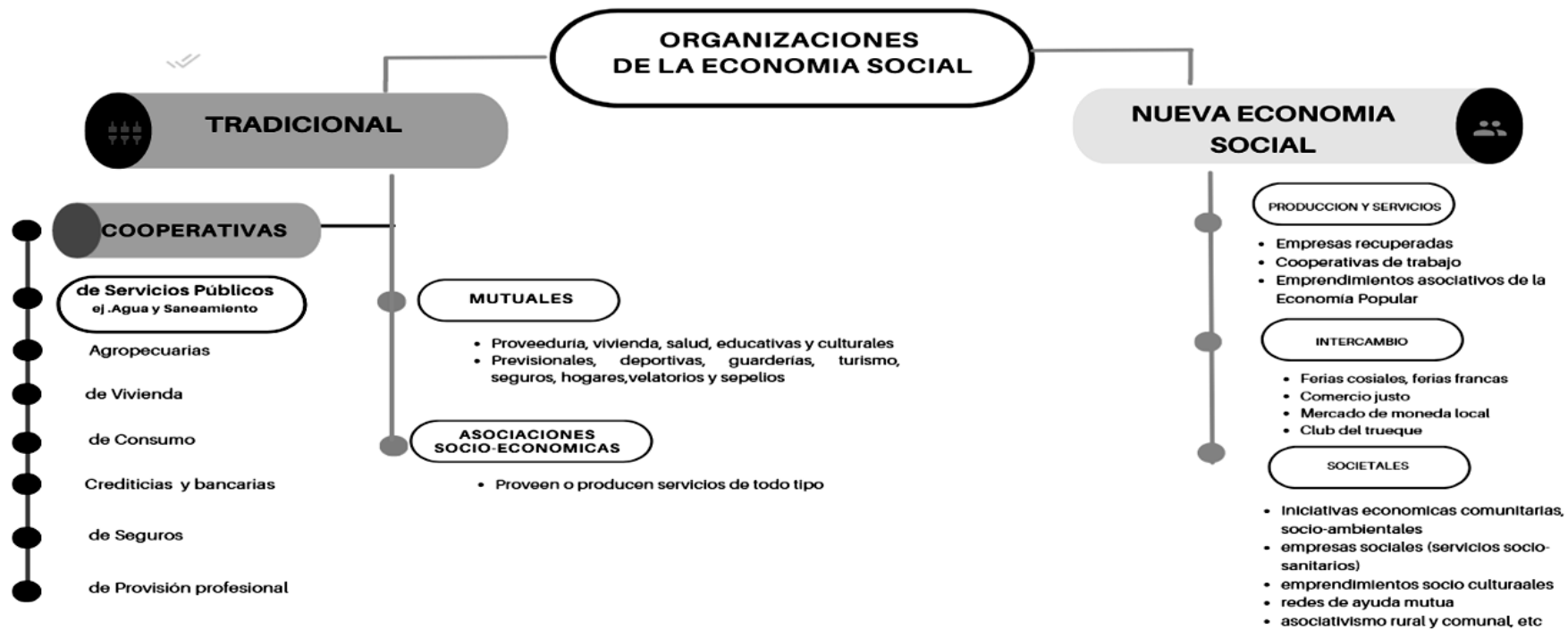
En este sentido, las organizaciones de la ES establecen distintos modelos de relaciones internas y con su entorno que generan impacto positivo en la sociedad (Jones y Kalmi, 2009; Nachar Calderón, 2013) y crean capital social contribuyendo al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria (Novkovic, 2008; Marcuello y Saz, 2008).

Entendidas como como sistemas abiertos sus trayectorias y desempeños son influenciados por el entorno (Suárez, 1971). Esta perspectiva se opone a una visión racionalista voluntarista que supone que lo que sucede al interior de las organizaciones y el logro de sus fines es sólo el producto de un correcto diseño y una hábil conducción.

En resumen, existen diferentes experiencias históricas de hacer economía que se expandieron en las últimas décadas del siglo XX, como las asociaciones civiles, las mutuales y una diversidad de trayectorias alternativas (Pastore, 2006).

Figura 1

Organizaciones de la Economía Social Tradicional y de la Nueva Economía Social



Fuente: Elaboración propia a partir de Pastore (2006)

2.1.2.1. La Empresa Cooperativa

Como punto de partida subrayamos su carácter de empresa en el sentido amplio de la palabra. Jurídicamente se encuentran reguladas¹² por la Ley Nro. 20.337 del 2 de mayo de 1973.

Bleger y Vuotto (2005, p.1) resaltan que las diferencias con las empresas con fines de lucro surgen “[...] respecto del régimen de propiedad, objetivos, valores y principios que orientan la gestión”.

En el contexto de la presente utilizamos en forma indistinta la denominación “empresa u organización”, dado que hasta donde pudimos indagar no hallamos consenso teórico en la literatura especializada con respecto a la definición de estas empresas. La literatura específica postula que son instituciones altamente adaptables pero complejas, por lo cual su esencia no puede ser fácilmente definida por un conjunto limitado de características (Ballester, 1983; Hansmann, 2000; Monzón et al., 2009; Novkovic, 2008).

Tomamos a Vuotto (2012) para definir a las ECO como aquellas empresas basadas en la responsabilidad individual y colectiva, comprometidas con un objetivo social, con una cultura, un conjunto de valores y un proceso democrático que promueva el consenso de las mayorías a través del diálogo y el acuerdo por sobre los procedimientos formales. Las ECO son creadas por grupos de personas con necesidades comunes, dispuestas a satisfacerlas a través de su acción concertada en un ámbito asociativo de ayuda mutua y funcionamiento democrático (Vuotto, 2004).

En Argentina nacieron con las primeras olas migratorias para cubrir las necesidades y problemas colectivos que afectaban a los pobladores de pequeños y medianos pueblos o ciudades donde ni el Estado ni las empresas de capital tenían presencia. Frente a esa situación, los ciudadanos se auto-organizaron para proveer servicios de calidad a precios razonables, participar de la toma de decisiones y además constituir una barrera contra prácticas monopólicas (Fernández, 2015). Sin embargo, este proceso multidimensional dirigido a crear condiciones que permitieran la participación plena y activa de cada miembro de la sociedad, expuso dificultades recurrentes y limitaciones de gestión organizacional que persisten en la actualidad.

¹² El régimen jurídico de la Ley Nro. 20.337 reemplazó a la Ley Nro. 11.388 del 20 de diciembre de 1926 y a la Ley Nro. 19.219 del 7 de septiembre de 1971.

2.1.2.1.1. Principales Diferencias entre las Empresa de Capital y las ECO

Las Empresas de Capital y las ECO se presentan como organizaciones con diferencias en su estructura y forma de funcionamiento.

Siguiendo un enfoque comparativo (Suárez, 1971) las diferencias entre ambos tipos de organizaciones se relacionan con el desarrollo de las fuerzas productivas, los cambios en las relaciones de producción, las diferentes formas de participación de sus miembros y las distintas formas de propiedad (social y privada).

Tabla 2

Principales diferencias entre las Empresas de Capital y las ECO

Dimensión	Empresa de Capital	Empresa Cooperativa
Vínculo de agrupación entre los miembros	Participación en el capital de la empresa.	Vínculos de reciprocidad que sostiene una actividad con fines o propósitos comunes.
Razones o motivos para pertenecer	Participación en el capital de la empresa.	Motivación económica y no económica con énfasis en el impacto o fin social hacia los miembros y su entorno.
Estructura decisoria	Enfoque jerárquico de toma de decisiones.	Enfoque democrático a través del mecanismo de voto por mayoría.
Gobernanza	Gobernadas por los tenedores de las partes del capital invertido (accionistas o <i>shareholders</i> en inglés).	Gobernadas por los asociados a la ECO a través de la asamblea general de asociados.
Forma de propiedad	Privada por aportes de capital individual y tenencia de % accionario.	Social porque los asociados son dueños en partes iguales en función del capital invertido.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2.1.2. Valores y Principios Cooperativos

Suárez (1975) postula que las organizaciones interactúan en forma continua con su entorno, como sistemas sociales mediadores entre sus miembros y los valores que intentan institucionalizar y su papel de agentes u oponentes del cambio.

En este sentido, como signo de los nuevos tiempos la ACI adoptó en 1995 una nueva declaración de identidad, valores y principios cooperativos.

Los valores definidos fueron: Autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Añadieron valores éticos para los asociados: Honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social.

Los principios o pautas generales por medio de las cuales practican sus valores son: Adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

2.1.2.1.3. Estructura Organizativa de las ECO

En la literatura de administración tradicional la estructura organizacional se representa por medio de un triángulo que contempla la interacción entre tres factores: El entorno, la empresa y el dirigente (Malo, 2004). En esta representación clásica, el vértice superior simboliza al nivel de dirección correspondiente a los denominados mundos rebeldes debido a su carácter incierto y complejo (Pavesi, 1994).

Pero en las ECO la noción de dirección es diferente. Siguiendo a Vuotto y Fardelli (2012) la estructura de gestión democrática de las ECO se basa en los siguientes órganos sociales:

1) La asamblea general (AG): Integrada por todos los asociados a la ECO es el máximo órgano representativo y debe establecer las grandes orientaciones, los temas relativos al funcionamiento de la organización, definir las cuestiones relacionadas con la estrategia, los objetivos y las políticas generales en acuerdo con los valores cooperativos. La Ley de Cooperativas Nro. 20.337. Art. 53 de 1973, prescribe que la toma de decisiones en las ECO se formaliza a través del voto simple¹³ de los presentes en AG anual según la

¹³ No obstante, se puede definir otro tipo de mayoría para decisiones especiales. Según el Art. 8 de la citada ley son casos especiales: El cambio del objeto social, la fusión o incorporación y la disolución, siendo necesaria la mayoría de los dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación.

regla de la democracia formal: Un miembro igual a un voto. Aunque también pueden participar con derecho a voz aquellos asociados que determine el Estatuto.

2) El consejo de administración: Asume la representación de la entidad y su administración. En términos normativos el Art.63 de la ley citada determina que el CA es elegido por la AG con la periodicidad, forma y número previstos en el Estatuto. Los CJ deben ser asociados y no menos de tres. Son reelegibles, salvo prohibición expresa pero la duración de sus cargos no puede exceder de tres ejercicios. Los CJ desempeñan diferentes cargos: Presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, síndico y vocal. Según prescribe el Art. 69 de la ley citada las atribuciones de sus integrantes y las reglas de funcionamiento¹⁴ del CA son las explícitamente asignadas estatutariamente para la realización del objeto social. Por su parte, el Art. 68 de la norma citada define que el CA es responsable de la dirección de las operaciones sociales y pone en práctica las decisiones tomadas en AG.

En teoría, ambos órganos de gobernanza se separan de las funciones técnico-administrativas, gerenciales o de gestión organizacional. Sin embargo, si bien algunas cooperativas tienden a una democracia directa en la que las decisiones estratégicas son competencia de las AG en otras existe una fuerte centralidad del CA (Fairbairn, 2005, 2011; Leviten-Reid; Malo, 2004).

En este sentido, el Art. 71 de la norma citada define que “El estatuto o el reglamento pueden instituir un comité ejecutivo o mesa directiva integrados por consejeros para asegurar la continuidad de la gestión ordinaria. Esta institución no modifica las obligaciones y responsabilidades de los consejeros”. En estos casos el CA define cuestiones estratégicas y también de carácter gerencial. Las razones de esta concentración de poder decisorio son variadas, por ejemplo, la falta de participación de los asociados o la naturaleza técnica de las operaciones como ocurre en las ECAS.

3) La gerencia: El Art. 72 de la normativa citada establece que: “El CA puede designar gerentes para llevar a cabo las funciones ejecutivas de la administración. Responden ante la cooperativa y los terceros por el desempeño de su cargo en la misma extensión y forma que los consejeros”.

¹⁴ Al efecto se consideran facultades implícitas las que la ley o el Estatuto no reservaran expresamente a la asamblea de asociados de la cooperativa.

4) La sindicatura: Es el órgano de contralor interno cuya función principal es supervisar y controlar la administración de la entidad. Elegida por la AG vela por que el CA cumpla con la normativa vigente con el Estatuto, el reglamento y las resoluciones de AG.

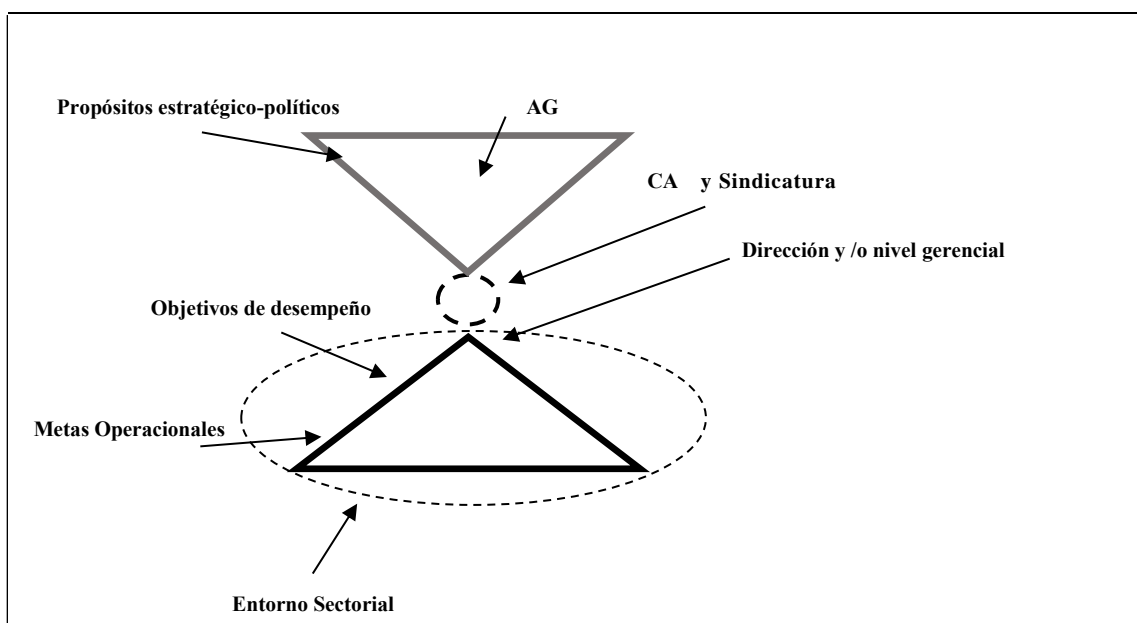
2.1.2.1.4. Enfoque Dualista: Social y Económico

Para representar la compleja configuración organizacional de las ECO Malo (2004) propone un Enfoque Dualista.

La autora simboliza gráficamente este esquema utilizando la figura de un reloj de arena. La parte superior expresa la gobernanza del grupo de asociados a través de la AG y del CA elegido. Mientras que la parte inferior representa la estructura organizativa de la ECO inserta en un entorno sectorial. Según sea el diseño organizativo el punto medio que une ambas partes representa el nivel de dirección general o gerencial, el cual ajusta e implementa las decisiones tomadas por la AG o el CA.

Figura 2

Enfoque Dualista o Estructura del Reloj de Arena



Fuente: Elaboración propia a partir de Malo (2004)

Este ensamble de niveles decisorios requiere un enfoque integral que contemple:

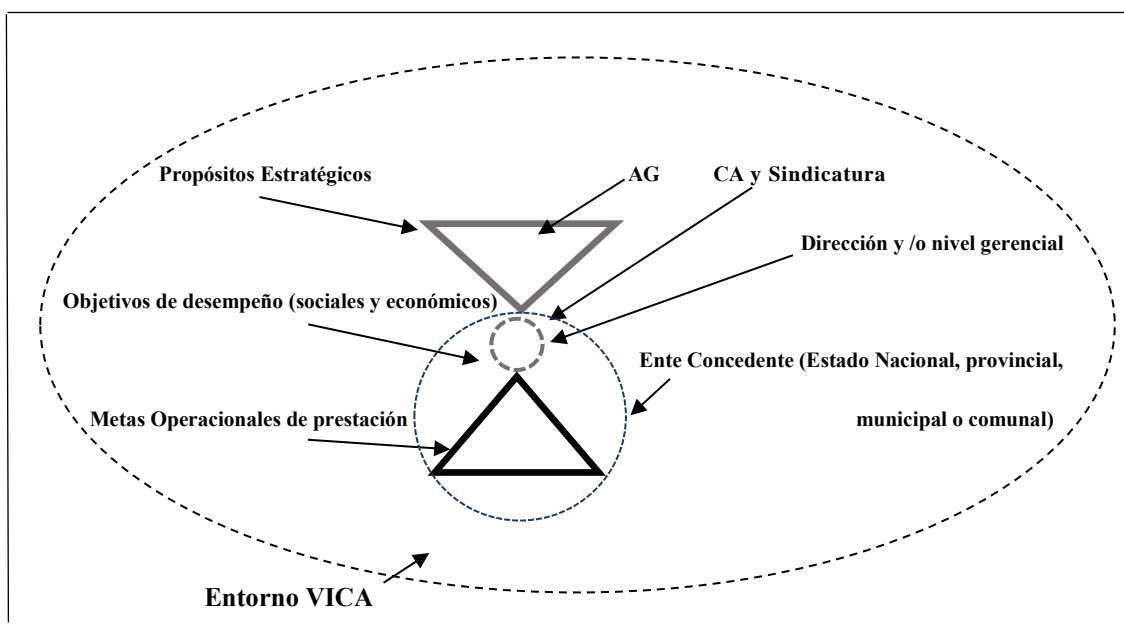
- El deber ser que prescriben los principios y valores cooperativos,
- El ser relacionado con la identidad organizativa,
- Los rasgos culturales de la ECO y
- El poder hacer que se refiere a la factibilidad para definir y auto gestionar un proyecto compartido.

Según Fairbairn (2005) la visión dualista sobre la dimensión social y la económica genera ciertas creencias estereotipadas que aún persisten: a) Por un lado gerentes de ECO concentrados en facilitar ingresos y dirigentes enfocados en lograr objetivos sociales a los que conciben como costos y b) Por el otro, dirigentes que el autor denomina “árbitros de la pureza”, despreocupados por decisiones técnicas de competencia o sostenibilidad económica que delegan a los gerentes. Esta dicotomía reduccionista entre objetivos sociales o económicos otorga escasa orientación a las ECO para decidir su cadena medio-fines de objetivos.

Por su parte, las CSP presentan un aspecto adicional que las limita: Su propio origen resultante de un acto de concesión del Estado conlleva un fuerte atravesamiento normativo, regulatorio y de políticas públicas. Este rasgo determina un entramado de relaciones que no se construye en forma espontánea entre los integrantes de la CSP y otros grupos de interés como los usuarios no asociados, la sociedad civil, el Estado y otros actores del mercado.

Figura 3

Enfoque Dualista o Estructura del Reloj de Arena o para CSP



Fuente: Elaboración propia a partir de Malo (2004)

Este enfoque es integrado: Los objetivos sociales deben lograrse a través de actividades económicas y la membresía debe ser el espacio de encuentro entre ambas dimensiones, aun cuando el entorno en que opera una ECO no se asimile a lo que

comúnmente denominamos mercado. Finalmente, cualquiera sea el tipo de cooperativa todas tienen que cubrir los costos con los ingresos recibidos de sus clientes o usuarios.

2.1.2.2. Cooperativismo de SP

2.1.2.2.1. Origen de las CSP. En Argentina “[...] las cooperativas de servicios públicos se constituyeron originalmente como eléctricas. El éxito logrado en las primeras experiencias impulsó la multiplicación de estas organizaciones asociativas, que a partir de 1930 se extendieron a diversas localidades del país” (Aguirre, 2020, p.121).

Desde mediados de los años 60, las CSP lograron superar sucesivas crisis económicas cubriendo en forma sostenida servicios esenciales a los que de otro modo localidades alejadas de los centros urbanos no podían acceder. Por ello, “La literatura específica las considera vectores del crecimiento con equidad, fomento de arraigo y parte de la identidad regional y nacional” (Fernández, 2015, p.13).

Según datos del Censo de Información Económica Sectorial de Cooperativas y Mutuales realizado en el ámbito del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) de las veintitrés provincias argentinas, “Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba son las que lideran el ranking en cantidad de CSP. Sin embargo, las más importantes en cantidad de usuarios pertenecen a las provincias patagónicas tales como Chubut y Neuquén” (ibid., p.18).

En suma, las CSP son organizaciones de usuarios o consumidores que tienen por objeto brindarse y abastecerse el suministro de uno o varios servicios básicos como electricidad, agua, gas y teléfono, normalmente contemplados en la noción de servicio público (Cracogna, 1992).

2.1.2.2.2. Servicio Público: Definición y Alcance. La noción de SP constituye uno de los capítulos más controvertidos del Derecho Administrativo (Mata, 2012). Este concepto que ha sido objeto de agitados debates doctrinarios se adapta o entra en crisis acorde a las etapas socio-históricas de cada país.

La Constitución Nacional en sus orígenes y el régimen de derecho público en el Art. 67, inciso 16 de la vieja Carta Magna legitimaron la explotación de los SP por medio de los particulares a través de concesiones.

Los tres elementos que lo componen son: 1) El fin que persigue que puede ser ampliado o restringido, 2) La persona que lo presta, y 3) El régimen que lo regula” (Fernández, 2015). El SP sometido a un régimen especial por el legislador es garantizado por las autoridades sobre “[...] una actividad determinada cuyas características de prestación se destacan por ser de contenido económico, en especie, de manera periódica y sistemática.” (ibid., p.67).

Cassagne (1987, p.423) sostiene que “Todo servicio público consiste en una prestación obligatoria y concreta, de naturaleza económico-social, que satisface una necesidad básica y directa del habitante, por ej. correos, transportes, telefonía, etc.”.

El desafío para el sector estatal es asegurar la rentabilidad y el retorno social de la inversión realizada, adoptando las medidas que sean necesarias para que la gestión cooperativa sea de utilidad pública o interés social (Gallastegi Ormaetxea, 2016). Esta perspectiva sobre la Administración Pública potencia la figura de las CSP otorgando protagonismo a la prestación coparticipada de SP. Sin embargo, no es sencillo precisar las actividades que en Argentina revisten la calidad de SP, ya que si bien pueden exhibir una multiplicidad de objetos sociales no todos son encuadrables en tal noción (Fernández, 2015).

En nuestro país son SP las actividades de transporte y distribución de gas, el transporte y la distribución de electricidad, el transporte ferroviario y la telefonía fija. A nivel provincial y/o municipal, la recolección de residuos domiciliarios también se considera SP. La provisión de agua potable y la operación de sistemas de desagües cloacales son SP mediante convenio tripartito entre el Estado Nacional - Provincia de Buenos Aires - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2.1.2.2.3. Características de las CSP. Un aspecto singular de las CSP es que “La Ley de Cooperativas argentina N.º 20.337, no ha adoptado un criterio para clasificar a las cooperativas” (Fernández, 2015, p. 29).

Por lo cual la sistematización más profusa proviene de la doctrina nacional, que las define como una organización de “[...] usuarios que se asocian para autosatisfacer mediante su empresa alguna necesidad colectivamente sentida en el seno de una comunidad” (Callejo, 1998, p.14).

De esta forma, las CSP:

1. Encuadran en el concepto genérico de sociedad comercial dispuesto por la Ley de Sociedades Comerciales Nro. 19.550 de 1984, y dentro de la noción de sociedad conforme al nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, Ley Nro. 26.994 de 2014. Las CSP guardan analogías con las sociedades comerciales ya que su capital se divide en acciones.
2. Son personas jurídicas privadas por dos razones: 1) Nacen de la voluntad de un grupo de particulares-consumidores y 2) Su origen, funcionamiento y relación con terceros están regidos por el Derecho Privado. En cambio, el Estado como poder concedente se rige por el Derecho Administrativo.
3. El servicio y/o actividad debe ser el eje de la relación jurídica. La prestación debe darla el Estado o la persona concesionaria.
4. El Estado no es titular del servicio, sino que debe velar porque se brinde en beneficio de la comunidad (Pérez Hualde, 1998).
5. Como dispositivo institucional son asociaciones colectivas de la sociedad civil que participan en forma directa junto a los correspondientes organismos públicos en un ejercicio conjunto de poder social y poder estatal sobre una actividad económica (Wright, 2006).
6. La Ley de Cooperativas Nro. 20.337. Art. 19 de 1973, prescribe que pueden ser integradas por cualquier tipo de persona visible o ideal y si las leyes que normatizan el SP de AyS¹⁵ lo permiten también pueden participar el Estado Nacional, provincial, municipal, comunal, entes descentralizados y empresas del Estado con la condición común que su calidad sea la de usuarios y consumidores.
7. Son cooperativas de consumo.
8. Su objeto es brindar y abastecer uno o varios servicios adquiridos a terceros o producidos y podrán prestarlos a terceros no asociados, según el Art. 2, inciso 10 y Art. 20 de la citada ley.

¹⁵ La provisión de agua potable y cloacas está legislada según: Ley Nro. 13.577 del 29 de octubre de 1949, como Ley orgánica de Obras Sanitarias de la Nación y por sus modificatorias: Leyes Nro. 14.160 del 29 de septiembre de 1952; Ley Nro. 18.593 del 6 de febrero de 1970; Ley Nro. 20.324 del 27 de abril de 1973; Ley Nro. 20.686 del 27 de junio de 1974 y Ley Nro. 21.066 del 23 septiembre de 1975.

9. Deben ser democráticas a nivel interno y representativas de los intereses de la sociedad civil y el proceso de toma de decisiones abierto y deliberativo y no manipulado por grupos de interés internos o por el ente concedente.
10. Necesitan un marco de acción que asegure su misión y propicie una gestión concertada entre los actores sociales, económicos y los generadores de políticas públicas con capacidad para dirigir recursos (Lovering, 1999). Este ajuste mutuo donde no existe ni completa autonomía ni completa dependencia entre sí, es posible bajo un modelo de desarrollo entre las tres partes (Malo, 2003).

Es así, que las CSP son entidades que enfrentan múltiples desafíos en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), entre otros: Resolver necesidades de capitalización, de diversificación para obtener fondos que permitan superar el déficit crónico del servicio de AyS, de actualización tecnológica, de formación técnica y de concientización ciudadana que fomente mayor participación. Además, precisan mecanismos de control materializados a través de contratos explícitos (Hart, 1995) que eviten la falta de control mutuo como mecanismo de alineamiento implícito. Sobre todo, cuando existen configuraciones cooperativas sectoriales de segundo grado (Federaciones que asocian a las ECO) y de tercer grado (Confederaciones que asocian a Federaciones de ECO) que en teoría, se crean para promover transparencia y apuntalar a estas empresas (Acosta y Verbeke, 2009). Por ej. Asesorar a las cooperativas asociadas en el desarrollo de proyectos de mejora tecnológica de la prestación como mecanismo de adaptación a un entorno dinámico e incierto.

2.1.2.3. Cooperativismo de Agua Potable y Saneamiento

El cooperativismo de SP local ha sido un sector de alta expansión en las últimas décadas. Argentina es el país que cuenta con mayor cantidad de cooperativas prestadoras del servicio de AyS en toda América Latina, las cuales cubren la prestación con singular éxito (Fernández, 2017).

Sus integrantes son ciudadanos vecinos de una localidad asociados a una ECAS para producir, distribuir y administrar la explotación del servicio en sus comunidades de pertenencia.

En comparación con otros sectores de infraestructura de SP el sector de AyS en Argentina presenta un atraso significativo por falta de financiamiento y por la atomización de la toma de decisiones regulatorias de las diferentes jurisdicciones que

tienen potestad al respecto (Ferro, 2002). Esta realidad impide la evolución armónica del sector y mejorar el servicio en todas sus dimensiones.

Lo expuesto revela la importancia de incluir el tema en la agenda del Estado dado que la calidad de los servicios sanitarios debe ser un vehículo de bienestar y cuidado de la salud de la población.

2.1.2.3.1. El Agua Potable es un Derecho Humano

El informe del Observatorio de deuda social de la Universidad Católica Argentina (OBSA, 2019) da cuenta que en Argentina no está asegurado ni el derecho al agua ni al saneamiento en el área urbana.

El 10,8 % de los hogares urbanos carecía en el año 2017 de agua corriente y el 29,1 % de cloacas. Estos porcentajes se multiplican en el sector rural en el cual los prestadores suelen ser ECAS u otras formas de asociación comunitaria.

Tal cual sostiene la física cuántica Vandana Shiva (2004) todas las especies y los ecosistemas tienen derecho a una parte del agua que hay en el Planeta, ya que sin agua no hay vida.

Así, el acceso al AyS es un derecho inalienable y constitutivo de la ciudadanía más allá de la situación de clase (Lanciotti, 2011).

Es tal la importancia que reviste este tema que diversos organismos internacionales han emitido instrumentos que definen el acceso a AyS como un derecho humano:

- La Asamblea General de Naciones Unidas Naciones Unidas, en su 108ª sesión plenaria de 28 de julio de 2010 y de acuerdo a la Resolución¹⁶ 64/292 A/RES/64/292, del 30 de julio de 2010 declaró el acceso al agua potable y el saneamiento como un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos.
- La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979, Art. 14, párr. 2.

16

<https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=A%2FRES%2F64%2F292&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False>

- El Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos¹⁷ en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales “Protocolo de San Salvador” del 17 de noviembre de 1988, Art. 11 y 12, prescribe el derecho a un medio ambiente sano y a contar con los servicios básicos para todo el mundo.
- La “Convención sobre los Derechos del Niño”, Art. 24, 2º párr. de 1989, exige a los Estados Parte a luchar contra las enfermedades a través del suministro de agua potable salubre.
- El Pacto Internacional de Derecho Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas sobre el derecho al agua, 29º período de sesiones de 2002, en la Observación General 15, especialmente párrafos 1 a 6.
- El Informe sobre Desarrollo Humano de 2006 del Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), especialmente el capítulo 2, Agua para el consumo humano y párrafos 17 a 29 de la Observación General 15.
- El Consejo de Derechos Humanos de la Asamblea General de Naciones Unidas Resolución¹⁸ A/HRC/RES/27/7 del 2 de octubre de 2014, exhorta a los Estados a velar por el acceso sin discriminación.

Cabe señalar, que Nuestra Carta Magna no contempla en forma expresa el derecho a AyS, si bien su artículo 41 representa un reconocimiento implícito, en tanto prescribe la importancia de un ambiente sano, equilibrado y apto para un desarrollo humano sustentable para todos. Asimismo, el Código Civil y Comercial de la Nación constituye un importante aporte para la defensa del ambiente en general y del derecho humano al agua en particular por cuanto regula derechos de incidencia colectiva (González Moras, 2017). En esta línea, Amartya Sen (2004, p. 315) sostiene que “Los derechos humanos son derechos a ciertas libertades específicas”. Entre ellas incluye la capacidad de acceder al agua potable como derecho humano individual, comunal o colectivo. El autor propicia la toma de

¹⁷ Predican que toda persona tiene derecho a un medio ambiente sano y a contar con los servicios básicos.

¹⁸ Exhorta a los Estados a velar porque todas las personas tengan acceso sin discriminación a recursos efectivos en caso de violación de sus obligaciones respecto del derecho humano al agua potable y el saneamiento, considerando que muchos instrumentos internacionales mencionan la tutela del derecho al agua potable.

decisiones participativa para definir y priorizar esas capacidades. En suma, concebir el agua potable como un derecho humano individual, comunal o colectivo por encima del conjunto de mercancías intercambiables en el mercado nos permite comprender que el servicio AyS no puede considerarse como una mera relación costo-beneficio, sino que se constituye como una base esencial para desarrollar actividades humanas y prácticas productivas.

2.1.2.3.2. El agua potable es un bien común

La época actual exige a las organizaciones contribuir desde una perspectiva más amplia al desarrollo de los seres humanos. Por ende, la noción de bien común requiere de la reunión de las condiciones necesarias con las cuales los ciudadanos puedan lograr mayor plenitud. En este sentido, el acceso a AyS fue declarado Objetivo de Desarrollo Sostenible¹⁹ en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012.

Elinor Ostrom, primera mujer premio Nobel de Economía en 2009, postula que los bienes comunes (BC) existen desde siempre y que sólo recientemente se tomó conciencia de diferenciarlos de los bienes públicos.

BC es una expresión traducida del inglés “*commons*”, término que significa bienes de uso común. BC es diferente a bien público. Público es un bien que no es rival en el consumo. Su acceso está asegurado a todos, pero el disfrute de un individuo es independiente del consumo de otros. Por ej. la utilidad que se obtiene al caminar por un parque no está unida a la de otras personas que realicen el mismo recorrido.

Común en cambio, es un bien que es rival en el consumo. La ventaja que cada persona obtiene de su uso no puede ser separada de la ventaja que otros puedan obtener. Tal es el caso de ejercer la actividad pesquera.

Desde el punto de vista colectivo los pescadores deberían preferir no sobreexplotar la pesca porque de ese modo el agua se degrada. Sin embargo, siempre y cuando los otros no actúen de igual forma cada pescador individual se beneficiaría personalmente si pescara más. Aun, en desmedro del resto.

¹⁹ (http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/index.shtml)

Ostrom (2011, 2014) denominó “tragedia de los bienes comunes” a esa situación explicando que los BC conforman una propiedad colectiva. Su administración se vuelve tragedia cuando los sujetos se comportan como agentes auto interesados e individuales, en sentido axiológico.

La autora propuso trabajar las energías de la sociedad civil organizada en la gestión comunitaria y definió los beneficios o atributos que resultan al compartir el recurso.

Tabla 3

Beneficios de la gestión colectiva de Bienes Comunes

Beneficio	Descripción y Requerimientos
Posible mejora en condiciones del recurso	Que las condiciones del recurso no estén en un punto de deterioro tal o tan infrautilizado que de organizarlo solo resulten pequeñas ventajas. Ej. Estado de acuíferos o recursos hídricos disponibles.
Indicadores válidos y fiables	Que exista medición de la condición del sistema de recursos a costo accesible para los usuarios. Ej. Medición de consumo domiciliario.
Previsibilidad	Que el flujo de unidades del recurso sea relativamente predecible. Ej. comportamiento de aire, suelo y lluvias.
Conocimiento sobre el sistema de recursos	Que el sistema de recursos sea lo suficientemente pequeño para desarrollar conocimiento de acuerdo con las tecnologías en uso.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Ostrom (2011)

¿Cuál es entonces, la conducta afín con el BC?

Aquella en la cual los intereses individuales no se prioricen por sobre los colectivos.

El principio del intercambio de equivalencia propone dar algo con la condición de que otro restituya algo de valor equivalente. En cambio, la reciprocidad es dar sin perder y recibir sin quitar, en proporción a las propias capacidades (Cortina Orts, 2012).

Sobre esta línea coincide Sen (2010, pp. 554-566) quien sostiene que un modelo de gestión debe ser congruente con la naturaleza propia del bien. Si es BC, también debe serlo su gestión.

Zamagni (2017) postula que la dificultad principal para llevar a la práctica formas de gestión comunitaria de los BC se debe a la pérdida de una democracia deliberativa y no tanto a problemas de naturaleza técnica ni financiera.

Nowak y Highfield, (2012, p.351) consideran que “[...] la apremiante necesidad de fomentar la cooperación de cara a la definitiva tragedia de los comunes” contribuye a materializar la gestión común de recursos, con la participación de los usuarios. Esto es un avance hacia lo que Shiva (2004) denomina la “democracia del agua”.

Los autores resaltan la importancia de la autogestión de los usuarios basados en un modelo cooperativo como estrategia para optimizar el uso del recurso. Un pensamiento contrario al de privatización o regulación centralizada del servicio AyS.

2.1.2.3.3. Rasgos de identidad organizacional de las ECAS

Las ECAS presentan rasgos singulares que las distinguen de otras organizaciones cooperativas.

Estos aspectos distintivos que diferencian a una organización de cualquier otra y que si desaparecen afectan decisivamente su existencia.

La Psicología Social organizacional que estudia las organizaciones como dominios fenoménicos de interacciones específicas, identifica tales características y las denomina rasgos de identidad. “La identidad es invariante en el sentido que su transformación implica la aparición de una nueva organización” (Schvarstein, 1992, p.158).

A su vez, la influencia simultánea de variables políticas, culturales, sociales y económicas determinan la lógica interna de funcionamiento y orientan las decisiones.

Tabla 4

Rasgos de identidad organizacional de las ECAS

Rasgos de Identidad	Descripción
Producción y distribución de un bien sin sustituto	El agua es un bien común que no tiene sustituto en el mercado. Es indispensable para toda práctica productiva o de servicios.
Bien común y Derecho humano	El agua potable es un bien común y un derecho humano indispensable para la sostenibilidad de toda forma de vida por lo cual reviste valor social más allá de la situación de clase.
Concesión del Estado para explotar el SP	El derecho de explotación del servicio es otorgado por la administración pública argentina por un período determinado.
Actividad Regulada	Esta actividad económica es material, en especie, sistemática y periódica. Las tarifas son preestablecidas por ley y reguladas por autoridad competente
Servicio monopólico	Existen elementos de monopolio natural. El acceso a las redes de AyS es restringido.
Alcance del servicio	La prestación genera relaciones singulares con los habitantes no es exclusiva para los asociados. Se extiende a usuarios no cooperativizados o no asociados.
Doble rol del Asociado	El consumidor/usuario es toda persona física o jurídica que compra o utiliza bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio, de su grupo familiar o social. El asociado es a su vez dueño de cuota accionaria.
Propiedad de instalaciones e infraestructura	Las ECAS son propietarias de las redes de distribución en la medida que su construcción y ampliación no se realice con inversión del Estado, o éste las haya expropiado.
Noción de lucro social	La noción de lucro social surge frente a la operatoria con terceros y cuando las reservas se usan en beneficio de la propia entidad. Los socios gozan de un lucro individual vía ahorro de gastos o excedentes y por el impacto indirecto en la tarifa del servicio.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2.3.4. La Realidad de los Prestadores de AyS

La desinversión en obras e infraestructura por parte del Estado Argentino aunada al fracaso de políticas sectoriales cambiantes afecta desde hace décadas la evolución del sector. Aun en los periodos en que la gestión fue privada tanto en las provincias como en el área metropolitana los fracasos también fueron rotundos (Güttner, 2012).

“Una de las problemáticas más acuciantes, es la inexistencia de mediciones y datos oficiales confiables para la toma de decisiones estratégicas sobre el sector” (Aguirre, 2020, p. 16). Tampoco se elaboran indicadores relativos a la actividad de las cooperativas activas (Vuotto, 2011) y los que existen son de escasa confiabilidad. Por ejemplo, el indicador de agua no contabilizada que mide las fugas de agua en red de los prestadores cooperativos de la provincia de Santa Fe ha sido cuestionado en informes emitidos por el órgano de contralor de servicios sanitarios²⁰

No existen bases de datos ni estadísticas confiables sobre ECAS en los órganos competentes y de contralor de AyS.

Según relevamiento²¹ de INAES a 2019, existen setecientos noventa (790) CSP que brindan servicios esenciales y no esenciales en ciudades de hasta 50.000 habitantes. Sin embargo, no midió cuáles de ellos son prestadores exclusivos de AyS dado que la clasificación actual no contempla el rubro en forma específica, sino que lo engloba con el resto de CSP que proveen desde internet hasta servicios fúnebres.

Tampoco hay medición confiable a nivel nacional sobre otras formas asociativas de AyS como las denominadas organizaciones comunitarias de AyS (OCSAS) y las asambleas vecinales. Por ende, aun cuando la diversidad de prestadores presenta una dispersión geográfica significativa, se carece de una gestión coordinada sobre los mismos.

²⁰ Informe <http://www.enress.gov.ar/docs/AGUANOCONTABILIZADA.pdf>

²¹ Reempadronamiento y actualización nacional de datos de cooperativas y mutuales a 2019 https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2019.pdf

Se estima que en Argentina existen un mil ochocientos veintiocho (1.828) prestadores en localidades urbanas. Veintitrés (23) provinciales o regionales, diecinueve (19) estatales que dan cobertura al 60 % de la población y Cuatro (4) privados que abastecen al otro 10 % (Plan Nacional de Agua potable y saneamiento de 2017, sobre base de CETI-BID-2008). Los operadores de jurisdicción municipal o comunal representan más del 98 % del total pero dado que comprenden las localidades de menor tamaño se calcula que cubren el 30 % de la población servida del país. Dentro de esta clasificación se incluye al total de cooperativas, sin discriminarlas de las Comunas y los Municipios que prestan el servicio en forma directa.

Tabla 5

Tipo y cantidad de prestadores de AyS en Argentina

Naturaleza Jurídica del prestador	Jurisdicción/Área de Prestación		Total
	Prov./Regional	Municipal	
Soc. Anónima Estatal, Soc. del Estado y Ente Autárquico	15	13	28
Sociedad Anónima Privada	4	8	12
Ente Centralizado	4	377	381
Municipios, Comunas y Empresas Cooperativas	-----	1.407	1.407
Total	23	1.805	1.828

Fuente: 2da. Versión del Plan Nacional de Agua potable y saneamiento de 2017, sobre base de CETI-BID-2008

A la fecha de finalización de nuestro estudio constatamos la inexistencia de un plan estratégico de AyS a nivel nacional. Por lo cual, entendemos que el panorama del sector a mediano y largo plazo es altamente incierto.

A la problemática señalada añadimos las dificultades de gestión organizacional que surgen de la compleja configuración estructural de este tipo de empresas (Malo, 2004). En algunas cooperativas existe una estructura gerencial con administradores profesionales y técnicamente entrenados quienes reportan en forma directa al CA (Fajn, 2016) pero otras solo cuentan con la figura de un gerente quien desempeña una función mediadora entre los asociados y los CJ.

El Art. 73 de la citada Ley de Cooperativas define que la representación de las ECO corresponde al presidente del CA, si bien el Estatuto puede autorizar la actuación de uno o más CJ. Por lo cual, en la práctica es habitual que el presidente o varios miembros del CA desempeñan funciones gerenciales, en la mayoría de los casos ad honorem. Sobre todo, en ECAS de pocos asociados insertas en localidades o comunas de menos de 1.000 habitantes.

En estos casos, las funciones técnico-administrativas, gerenciales o de gestión organizacional se solapan con aquellas propias de la AG y del CA.

En suma, “La actuación descoordinada de los organismos sectoriales y la carencia de una organización normativa a nivel nacional sobre políticas, programación y prioridades profundiza esta problemática que afecta en particular a los prestadores cooperativos” (2da. Versión del Plan Nacional de Agua potable y saneamiento de 2017, p.10).

“Estamos viviendo en otra condición de incertidumbre continua, permanente. Me gusta decir que la incertidumbre es la única certeza que tenemos”.

Bauman (2017)

2.2. ESTADO DEL ARTE. TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

2.2.1. Introducción

Desde el siglo XVII, el estudio de la decisión humana se enfocó en desarrollar una metodología que sustente la validez de la elección. La normativa de la disciplina Teoría de la Decisión sostiene que mediante la aplicación de un sólido conjunto de herramientas analíticas es posible predecir el futuro y definir una estrategia clara.

Sin embargo, el ser humano toma decisiones en una realidad plagada de incertezas. Ante cada decisión de única vez, el D libra una batalla contra la imprevisibilidad del contexto. De esta forma, la incertidumbre otorga sentido a la decisión humana.

A su vez, el conocimiento humano es frágil y la dimensión sociocultural incide en las creencias de los sujetos. Existen errores de percepción y las emociones y sentimientos distorsionan el juicio. Estos aspectos restan calidad a la decisión.

Cuando además la decisión es grupal, el reto es compatibilizar un correcto razonamiento personal con los argumentos de otros sujetos quienes pueden expresar actitudes de competencia o cooperación. En el complejo proceso de adjudicación y asunción de roles se despliega una interacción vincular que facilita o limita la reciprocidad, la ayuda mutua y la inter-cooperación.

Según Di Piazza y Eccles (2002) el interés académico por entender los reales alcances y potencialidades de los modelos democráticos de gestión ha cobrado relevancia en las últimas dos décadas. Entre otros aspectos, esto favorece actualizar y profundizar el lenguaje utilizado para abordar el análisis y la comprensión de las ECO (Fairbairn, 2005; Vuotto, 2005).

Revisamos la literatura sobre toma de decisiones grupales bajo incertidumbre, así como ciertos aportes específicos sobre el fenómeno de la cooperación y nociones de la Psicología Social sobre dinámica grupal en organizaciones.

Finalmente aportamos las contribuciones relevantes de la Psicología de la Decisión y las Ciencias Cognitivas relacionadas con sesgos individuales y sociales al decidir.

2.2.2. Decisión Humana e Incertidumbre

La Real Academia Española define incertidumbre (en adelante I) como la falta de conocimiento seguro y claro de algo.

I es una característica inherente e ineludible del Universo (Hawkins, 2005) en virtud de la cual surgen situaciones de error e incompletud que pueden provocar dos actitudes en el ser humano: 1) No luchar contra la realidad sino adaptarse a ella y 2) Comprender la realidad para intentar transformarla.

En el ámbito de la Teoría de la Decisión, en el primer caso hablamos de decisiones adaptativas y en el segundo de decisiones modificativas (Pavesi, 1977, 1991, 1994).

Las primeras, se formalizan a partir de acciones humanas generadas por la voluntad de influir el mundo, de manera intencional y en base a las creencias y deseos del actor (Pavesi, 1999).

Es precisamente esta incerteza del Universo el fenómeno que otorga sentido a las decisiones humanas, en particular a aquellas de carácter único y no repetitivo (Bonatti et al., 2011).

Dondequiera que exista I no existe garantía que la elección lleve a los resultados que el D desee.

Sin embargo, I no es total ni absoluta sino relativa a la individual percepción de cada sujeto. La realidad sólo se aprecia a través de sus interpretaciones, o en general, a sus sistemas de pensamiento.

Cualquier conocimiento, incluida cualquier percepción, es reconstrucción de la mente humana. En un universo aleatorio e incierto, el ser humano interviene activamente sobre su realidad percibida y construye su futuro al decidir sujeto a diferentes grados, niveles o valores de incerteza (Morin, 1973).

Pensar la I desde esta perspectiva conlleva una doble lectura: 1) Si se la ignora conduce a la simplificación de los hechos y/o a errores en la evaluación de una situación y por ende, a una decisión incorrecta, 2) Si en cambio se reconoce su existencia cobran protagonismo la duda, la confusión, el miedo y en ocasiones, la indecisión.

I afecta a las mediciones y predicciones, puede provocar indeterminabilidad y repercute sobre el conocimiento futuro. Así, el D puede distorsionar, simplificar o recortar la realidad.

Resolver esta cuestión solo es posible a nivel estadístico, pero así se pierde de vista que cada decisión es única e irrepetible.

Como sostienen Bauman y Donkis (2014):

Lo que separa la presente agonía de la decisión de las incomodidades que atormentaban al homo eligens, “el hombre que elige”, en todos los tiempos es el descubrimiento o la sospecha de que no hay reglas predestinadas y objetivos universalmente aprobados que puedan seguirse para absolver a quienes eligen ante las adversas consecuencias de sus decisiones. (p.59)

Esa agonía decisoria conlleva el desafío de imaginar lo desconocido, abstracto e impreciso, lo que el hombre llama con cierta confianza realidad (Taleb, 2008). El análisis decisorio se realiza en un momento presente, actual. “Paradójicamente, antes de que llegue, el futuro está ahí, al mismo tiempo que todavía no está ahí” (Soto González, 1999, p.398).

En suma, I introduce complejidad a la decisión y al planeamiento organizacional.

2.2.2.1. Incertidumbre y Complejidad en la Gestión Organizacional

En un estado teórico de certeza, se podría predecir en forma exacta lo que va a suceder. En el extremo opuesto se ubica la I total. Cualquier variable y sus estados podrían suceder en cualquier instante. “En ambos extremos la decisión carece de sentido” (Bonatti et al., 2005. p.40). Se decide entonces, en mundos donde la incertidumbre es relativa al conocimiento del sujeto.

Sin embargo, el mundo existe independientemente de nuestras representaciones. “Existe un mundo externo al D (realismo ontológico) que es atemporal: existe, existió y existirá” (ibid., p.23).

Pavesi (1994) distinguió tres tipos de mundos: Dóciles, esquivos y rebeldes. Sus límites son borrosos y su división no es precisa ni totalmente definida, pero están asociados a diferentes niveles de I. Los dóciles se asocian a mundos estructurables y operativos. Son mundos extremadamente simples y con estructuras matemáticas fuertes que puedan ser reducidos a algoritmos. Como sostiene Simon (1982) la vida humana no es vivida en esos mundos.

Los esquivos son semiabiertos y requieren buscar información. Los rebeldes y abiertos, son inestructurables, corresponden al mundo de la estrategia y las definiciones políticas. Un paso previo a elegir el método para resolver una decisión de manera correcta es identificar el nivel de complejidad del entorno, por lo cual conocer y comprender estas tres categorías permite estructurar y comprender la situación de decisión (Pavesi, 1977). Cabe señalar, que la noción complejidad alude a fenómenos, eventos, y circunstancias y califica un tipo de realidad (Moreno, 2002). A nivel psicológico puede entenderse como la incapacidad de comprender aquello que desborda intelectualmente a un sujeto y a nivel epistemológico como aquello que desborda, pero admite una comprensión parcial y transitoria.

Sin embargo, el concepto “complejidad”²² puede resultar confuso por cuanto no hay un consenso final sobre la definición del sustantivo complejidad, sino que es un observador quien lo atribuye a algún aspecto de la realidad.

Edgar Morín (1973) definió que complejidad es I. Desde esta perspectiva, el encuentro entre los conceptos incertidumbre y complejidad nos lleva a las siguientes consideraciones:

1. La complejidad es una realidad actual de los ambientes empresariales. La principal dificultad para la planificación organizacional se vincula con los altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA) que caracterizan el entorno. Esto exige pericia técnica, conocimiento y experiencia. No basta apelar solo al saber popular e intuitivo ni a la experiencia que proporcionan los años de participación en las ECAS. Como sostiene Sawicka, (2001) el tratamiento de la complejidad corresponde a los expertos y a quienes poseen conocimientos especializados sobre un tema.
2. Existe el riesgo que la dirigencia cooperativa no cuente con los recursos necesarios para afrontar la complejidad de la gestión. Las ECAS vinculadas con múltiples partes interesadas para administrar recursos de propiedad común no fracasan necesariamente por problemas de gobernanza tal cual

²² No existen especialistas en lo complejo, sino que hay personas formadas en una disciplina que proponen una comprensión compleja en torno a una cuestión

sostiene la literatura sobre Teoría de la Agencia (Leviten-Reid y Fairbairn, 2011) sino cuando alguno de los *stakeholders* tiene mejor conjunto de habilidades, experiencia y conocimiento del contexto.

3. Cuando más compleja es la realidad percibida, cada sujeto necesita aplicar mayor esfuerzo cognitivo para dimensionar los alcances de un problema y analizar una decisión a nivel individual e intra subjetivo. Pero la gobernanza democrática de las ECAS se despliega a partir de la interacción grupal de los asociados. Esta dimensión interpersonal introduce mayores desafíos individuales ya que exige a cada D gestionar sus emociones y al mismo tiempo desarrollar confianza y cooperar con sus pares a efectos de construir un PD grupal. Cada persona es co-creadora directa del acontecer grupal. Esta visión democrática es una piedra angular para construir una economía cooperativa. Un enfoque en el que la transparencia genera confianza de la sociedad en sus instituciones. El objetivo último y un desafío para ejercer con responsabilidad en cualquier tipo de organización es “[...] crear valor social, en términos sostenibilidad y desarrollo humano” (Gilli, 2017, p. 46).

2.2.3. Consideraciones sobre la Decisión Grupal

Según la Real Academia Española, “decidir”²³ significa cortar, definir o emitir un juicio, resolver una cuestión.

Formar un juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable, “[...] ante la ilusión o creencia subjetiva de alcanzar un estado deseado futuro, diferente al estado previo a la decisión” (Aguirre, 2011, p.360). Realizar una elección tras reflexionar sobre ella es un ejercicio individual. En cambio, decidir en grupo requiere acciones específicas para generar acuerdos y hallar coincidencias en torno a una tarea o propósito consensuado entre las partes. Este proceso de interacción grupal añade complejidad a la práctica decisoria (Malo, 2004) por cuanto existen distintos D con sus visiones sobre una situación, problema o cuestión a resolver. Cada D configura una representación mental de su realidad percibida, con un tronco común, pero con diferentes matices.

Fairbairn (2005) sostiene que la lógica cooperativa se sustenta en las relaciones que cultivan sus miembros entre sí y con sus grupos de interés. Esta

²³ <https://dle.rae.es/decidir>

visión, destaca la importancia de la confianza y la agencia: cuánto y en qué sentido los miembros confían en la cooperativa y hasta qué punto es eficiente actuar como agente de sus intereses. La participación de los asociados, quienes detentan un doble rol de usuarios y propietarios supone igualdad de condiciones. Esa igualdad no solo se sustenta por contar con el mecanismo formal de voto en AG, sino que es imprescindible que exista participación sin distinción de géneros (Embid Irujo, 2010) lo cual es una elección individual (Álvaro Sánchez, 2000). Cuando además los asociados que se desempeñan como CJ no son remunerados, necesitan obtener más satisfacción de su contribución a la organización (Drucker, 1990).

En suma, la comprensión del fenómeno grupal es un desafío complejo que contempla diversas dimensiones de análisis. La propia definición del concepto, sus límites, su área de influencia, los procesos que ocurren intra y extra-grupo, e incluso identificar si el grupo es o no una entidad diferente a sus miembros, son algunos aspectos por considerar.

2.2.3.1. Conceptualización de Grupo

Abordar la investigación del fenómeno grupal ha suscitado profundos debates en disciplinas diversas como la Psicología Social y la Sociología.

Anzieu y Martin (1971) plantean la existencia de resistencias de orden epistemológico, prejuicios psicológicos y sociológicos sobre el concepto grupo.

Las lenguas antiguas no disponen de ningún término que refiera a la asociación de pocas personas que persigan objetivos comunes. De hecho, el concepto “grupo”²⁴ ha surgido lentamente en la historia del pensamiento” (ibid. pp.15-17).

No hallamos una definición que abarque el fenómeno del proceso grupal (PG) en su totalidad, ni que distinga en forma acabada grupo de la noción “colectivo de personas” (Fisher, 2014). Los estudios sobre el tema proponen dos posiciones: 1) El grupo definido como colección de conductas individuales estudia lo que cada persona experimenta en forma individual y 2) El grupo como entidad

²⁴ El sentido primero del italiano *grosso* antes de convertirse en “reunión o equipo”, fue “*nudo*”. Los lingüistas atribuyen dos ideas fuerza al vocablo grupo: nudo y círculo. Nudo asociado a la noción de cohesión entre los miembros y círculo como imagen de reunión de gente en círculo.

o un todo²⁵ estudia las relaciones que surgen entre los miembros y entre grupos. Nuestra perspectiva sobre la noción de grupo en ECAS se aproxima a esta visión en la cual el grupo en tanto entidad es más que la suma de las partes. Lewin (1951, pp. 142-143) desarrolló su Teoría del Campo proponiendo que “la concepción del grupo como un todo dinámico debe incluir una definición que se base en la interdependencia de sus miembros”. Compartir un espacio vital subjetivo con otros los vuelve interdependientes. Bar-Tal (2013) concibe al grupo como una colección de individuos que han definido su sentido de membresía, comparten creencias y regulan su comportamiento en cuestiones relacionadas con la colectividad. Las creencias del grupo como convicciones que los miembros comparten en forma consciente definen su carácter de grupalidad, su esencia, su razón de ser y su identidad grupal. Las creencias proveen las bases cognitivas para que los miembros de un grupo se perciban unidos en una misma entidad. Por ej. No basta con estar asociado a la ECAS, si el sujeto no se auto percibe como propietario además de usuario, es poco probable que se comprometa activamente en la toma de decisiones. En una línea afín, Tajfel y Turner (1986, 2004) describen a un grupo como aquel psicológicamente significativo para sus participantes. Por ejemplo: afirmar “soy cooperativista” implica pertenecer al grupo de personas con afinidad al movimiento cooperativo quienes comparten una serie de valores que distinguen a un sujeto de otros grupos.

2.2.3.1.1. Categorización de grupos humanos. Si bien existen distintas clasificaciones para categorizar grupos (Sbandi, 1990) tomamos la categorización de Anzieu y Martin (1971) quienes identifican cinco tipos de grupos humanos analizando las siguientes dimensiones: a) Estructuración o grado de organización interna y diferenciación de los roles, b) Duración del grupo en el tiempo, c) Cantidad de individuos que lo integran, d) Relaciones entre ellos, e) Efectos sobre las creencias y las normas, f) Conciencia de las metas y g) Acciones comunes. En nuestro caso, asociamos a la ECAS con un grupo secundario u organización y al CA con un grupo primario o pequeño.

²⁵ Existe una posición extrema con la que no acordamos para la cual el grupo tiene forma de pensar propia, una mente de grupo (en inglés “group mind”) y hasta un patrón de emociones diferente a sus integrantes.

Tabla 6*Tipos de grupos*

Tipo de grupo	Grado de estructuración (1)	Duración	Tamaño	Relaciones	Efectos, creencias y normas	Conciencia	Acciones comunes
Multitud	Muy débil	Minutos, días	Grande	Contagio emocional	Irrupción de creencias latentes	Débil	Apatía
Banda	Débil	Horas, meses	Pequeño	Búsqueda, semejanza	Refuerzo	Mediana	Espontáneas, poco importantes
Agrupación	Mediana	Semanas, meses	Pequeño, mediano, grande	Personales, superficiales	Mantenimiento	Débil, mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Primario	Grande	Tres días a 10 años	Pequeño	Personales, ricas	Cambio	Grande	Importantes, espontáneas, innovadoras
Secundario	Muy grande	Meses, decenios	Mediano, grande	Funcionales	Inducción	Débil, grande	Importantes, habituales, planificadas

Fuente: Anzieu y Martin (1971, p.32)

Nota (1): Estructuración es el grado de organización interna y diferenciación de roles

2.2.4. Aportes de la Psicología Social en el Análisis del PG

2.2.4.1. La Construcción de Vínculos

Reunir personas no significa conformar un grupo. Tener un objetivo en común tampoco es suficiente. El encuentro con otros solo es posible a partir de la relación y la reciprocidad (Moreno, 1974). Para la Psicología Social de Pichón Rivière (1995) un grupo es :

Un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles. (p.59)

El autor estudió las formas de interacción al adjudicar y asumir roles grupales y la tensión entre los aspectos latentes y los explícitos. Una relación no es libre, natural y espontánea, sino que los roles de cada miembro del grupo obedecen o están sujetos a prescripciones culturales, por lo cual también se requiere identificar los problemas interpersonales (Buber, 1984) en un momento, espacio y tiempo (Moreno, 1974)

Desde esta perspectiva, definimos vínculo como una estructura compleja de interacción que es fundamento del diálogo sobre la tarea o propósito que convoca al grupo (Pichón Rivière, 1970, 1991, 1992).

Entender los vínculos requiere comprender la relación entre la estructura social y la configuración del mundo interno del sujeto (sus creencias, preferencias, prejuicios, etc.), quien define la forma en que percibe e interioriza la realidad (Pampliega, 1998).

También es necesario establecer la manera en que cada sujeto se adapta a las normas colectivas, la forma en que se integra al entorno, el rol que desempeña en el grupo, la representación que se forma de su rol y la influencia que puede ejercer en sus relaciones cotidianas (Pichón-Rivière y Pampliega, 1969).

Fairbairn (2005) plantea que la lógica de una cooperativa se sustenta en las relaciones que cultivan sus miembros entre sí y con otros grupos de interés. La cercanía y multidimensionalidad de los vínculos entre los socios, usuarios y propietarios, parte de la estructura de gobernanza que a su vez es definida y obtiene fuerza de tales relaciones. El denominador común para los miembros es el plano del hacer, la praxis

Dado que las relaciones recíprocas fundamentan todas las relaciones entre los sujetos, el campo operacional privilegiado es analizar el PG para indagar y comprender el inter-juego entre la dimensión psico- social individual y la socio- dinámica grupal.

2.2.4.2. Cooperación en la Decisión Grupal

Constituir un grupo es un proceso que requiere tiempo, interacción, confianza, tener una tarea definida que delimita qué es o no pertinente y desarrollar cooperación entre sí.

Los conflictos grupales, los juicios morales o de valor no deberían bloquear la conexión mutua y la exploración de los elementos de la decisión. Esas tensiones internas señalan falta de claridad sobre necesidades u objetivos individuales y sobre las diferentes visiones en torno a los propósitos organizacionales (Rau y Koch-González, 2020). En el caso de grupos pequeños Bales (1950) sostiene que existen dos dimensiones de conflicto: a) Los comunes de la tarea relacionados con lograr la meta en común y b) Los problemas de relaciones sociales y emocionales que devienen de la interacción.

Según Pichón-Rivière (1995, p. 43) “La cooperación consiste en la contribución aun silenciosa a la tarea grupal. Se establece sobre la base de roles diferenciados. Es a través de la cooperación como se hace manifiesto el carácter interdisciplinario del grupo operativo”.

En relación con las empresas cooperativas, Fajn (2016) sostiene que la cooperación puede presentar diferentes formas y ser natural o institucional, de acuerdo con el contexto y la cultura organizacional. El tipo de cooperación se funda en motivaciones y racionalidades subyacentes, perspectivas diferentes que aportan riqueza analítica, pero exigen flexibilidad y confianza entre pares (Hansmann, 2000, Novkovic, 2008).

En esta interacción social los D reconocen la interdependencia mutua de expectativas y acciones. Por interacción social entendemos a un grupo de personas cuyos comportamientos propenden al vinculo y al relacionamiento entre sí en vez de decidir en forma aislada.

Este aspecto, es una diferencia sustancial con la concepción de la Teoría de la Decisión Normativa que considera al sujeto como un agente individual que decide en forma aislada de sus pares.

Ullmann-Margalit (1978, pp.102-103) sostiene que “Al interactuar no se puede tomar una decisión inteligente sin tener en cuenta la dependencia del resultado de las expectativas mutuas de los participantes”. Así, cuando la convergencia de intereses está lo suficientemente cerca, se facilitan los comportamientos coordinados. Para que exista cooperación una condición necesaria que el grupo actúe según un plan de acción común.

Gouran y Hirokawa (1993) sostienen que deben tomarse en cuenta otras condiciones que pueden obstaculizar la cooperación: a) No comprender la tarea grupal y sus implicancias, b) No lograr identificar los recursos necesarios; c) Presentar dificultades de regulación emocional (sentimientos, motivaciones, naturaleza y dinámicas de las relaciones interpersonales, etc.), d) No coordinar acciones y actividades y e) Desestimar la incertidumbre del entorno.

No obstante, más allá de los prolíficos estudios existentes, el estudio de la cooperación aún presenta un enfoque individualista que ignora la dimensión social (Tuomela, 2000).

2.2.4.3. El Análisis del PG

La PS indaga las formas de interacción grupal en el intento de superar la oposición entre las dimensiones individuo-sociedad y al sujeto en su situación concreta de existencia (Pichón Rivière, 1981).

Como disciplina investiga la interacción en sus dos aspectos: El intersubjetivo y el intra-subjetivo del D. Esto permite comprender una dimensión horizontal (lo comunitario) y una vertical (el sujeto inserto en la comunidad) en situación de cambio y de adaptación al medio.

Para la PS la subjetividad del individuo está determinada histórica y socialmente, y el grupo es un espacio en el que el sujeto se constituye como tal en

procesos de interacción (Pampliega, 2008). De esta forma, la PS concibe al sujeto como emergente de una trama compleja en la que se entretajan vínculos y relaciones sociales. En esta dinámica vincular el ser humano se modifica a sí mismo y modifica el mundo en un inter-juego dialéctico permanente. El sujeto es agente del proceso interaccional y a la vez, es determinado por las relaciones que mantiene con otros.

Pichón-Rivière (1976) sostiene que la dinámica grupal es la interacción del grupo con la tarea prescrita, el propósito o misión que fundamente su existencia. El autor se basa en los tres postulados básicos de todo grupo: 1) La cooperación del sujeto con el grupo, 2) La sensación de pertenencia al mismo y 3) La pertinencia del sujeto con relación al objetivo fundante de la organización.

El hecho de pertenecer a un grupo fortalece a cada uno de sus miembros y orienta la planificación. La pertinencia permite centrarse en la tarea grupal.

2.2.4.3.1. Asunción y Adjudicación de Roles en un Grupo. Sea cual fuere su campo de acción un grupo surge en el inter-juego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles (Pichón-Rivière y Pampliega, 1969).

La PS pichoniana postula que los roles representan “Modelos de conductas correspondientes a la posición de los individuos en esa red de interacciones, y están ligados a las expectativas propias y a las de los otros miembros del grupo” (Pichón Rivière, 1969, p. 152).

El rol y su nivel o estatus se ligan a los derechos, deberes e ideologías que contribuyen a la cohesión de esta unidad grupal. En términos generales, los participantes adjudican a determinado sujeto un rol y éste a su vez lo asume o no. Analizar este doble proceso simultáneo de adjudicación y asunción de roles permite comprender las relaciones entre los miembros del grupo e identificar diferentes roles grupales. Según Pampliega (1998) los roles posibles son: 1) Rol de líder: Es el depositario de los aspectos positivos del grupo, 2) Rol de chivo emisario: Es la contracara del líder y el depositario de los aspectos negativos o fracasos grupales, 3) Rol de portavoz: Es el emergente del acontecer grupal. Expresa el sentir del grupo y 4). Rol del saboteador o líder-saboteador: Es el líder de la resistencia al cambio. Foladori (2002) manifiesta que lejos de

constituir un rol negativo, el líder-saboteador señala que algo no funciona en el entramado grupal. La clave respecto a los roles es que deben ser rotativos para que no surja la estereotipia.

En suma, en el acontecer grupal de un CA los comportamientos de los CJ permiten identificar tendencias o estilos de liderazgo en torno a la tarea grupal, si bien en el espíritu de las ECO subyace la participación democrática.

2.2.4.3.2. Estilos de conducción y roles grupales. En un CA se pueden manifestar cualquiera de tres posibles estilos de conducción.

Lewin (1951) propuso: 1) Autocrático, 2) Laissez faire o dejar-hacer y 3) Democrático o cooperativo. Este último favorece las discusiones del grupo, orienta promueve integración, respeto mutuo y consensuar intereses comunes. Aun cuando pudiera suponerse que este estilo sería el naturalmente esperable en las ECAS, es posible observar cualquiera de los estilos descriptos. Entender esta dinámica permite esclarecer las conductas de cada participante y evitar la estereotipia de roles que atenta contra la participación democrática y promueven sesgos cognitivos.

Finalmente, no existen los rasgos de liderazgo o las características de liderazgo, sino que hablamos de "habilidades que tal vez no puedan enseñarse, pero que pueden ser aprendidas por la mayoría de nosotros" (Drucker, 1990, p. 18).

2.2.4.4. Dispositivo de Grupo Operativo. Pichón-Rivière (1970, 1976, 1981, 1991) propuso la técnica de grupo operativo (GO) como un dispositivo que permite analizar grupos conformados para realizar una tarea concreta y explicitar cuestiones implícitas o latentes entre los integrantes. El GO no apunta a evaluar criterios de verdad de la realidad grupal sino a favorecer su operatividad rompiendo estereotipos. Permite abordar cualquier situación de aprendizaje o de aspectos grupales o individuales, analizando los comportamientos manifiestos para explicitar los aspectos latentes en una dinámica grupal. Se centra en forma explícita en una tarea, por ejemplo, diagnosticar el proceso vincular entre miembros de una organización para esclarecer pautas estereotipadas que dificultan aprender y comunicarse afectando el progreso o cambio del grupo (Pichón-Rivière y Pampliega, 1993; Pampliega, 1998). La PS pichoniana postula que el ser

humano presenta dos ansiedades básicas que inciden en sus conductas: 1) El miedo a la pérdida de su conocimiento previo (estructuras existentes) y 2) El miedo al ataque que provoca vivir nuevas situaciones en las que el sujeto se siente inseguro por carecer de las herramientas o instrumentos para actuar. La conjunción de ambas ansiedades determina la resistencia al cambio del sujeto, la cual se debe superar en el marco del trabajo grupal. Una tarea del grupo es entonces, abordar las dos ansiedades básicas.

Para Pampliega (2008) toda conducta es situacional. Los sujetos suelen decidir bajo modelos de causa-efecto sin cuestionar las creencias y modelos mentales que sostienen cómo perciben las situaciones o qué deben hacer y de qué forma.

La aplicación del dispositivo GO “[...] analiza la movilización de estructuras estereotipadas, las dificultades de aprendizaje y la comunicación provocadas por las ansiedades y emociones que despierta cualquier cambio” (Pichón Rivière, 1995, p. 89).

En suma, esta técnica facilita esclarecer emociones básicas como el miedo, identificar los sentimientos de autoengaño, entender la dinámica de comunicación, la semántica y el proceso de toma de decisiones y puede aplicarse en un grupo conformado en torno a una tarea común como un CA de ECAS.

2.2.4.4.1. El Rol del Facilitador o Coordinador en un Grupo Operativo.

En el GO la figura del coordinador también denominado co-pensador se ocupa esencialmente de crear, mantener y fomentar la comunicación (Pichón-Rivière y Pampliega, 1969). Este observador grupal contribuye a que los miembros piensen críticamente para favorecer el logro de la tarea, la comunicación verbal o gestual, la metacomunicación (cómo y quién maneja el mensaje) y el contenido del mensaje (Pichón Rivière, 1995). Ante un malentendido, se obtura el aprendizaje de sus miembros y en definitiva se afecta la tarea, por ejemplo, se paraliza el PD.

Las funciones del coordinador de un GO son: a) Analizar el vínculo entre pares y facilitar la circulación de la palabra para que todos participen, b) Evaluar en qué condiciones se pueden anticipar e identificar conductas aparentemente insensatas, c) Adoptar una actitud de reflexividad decisoria

y d) Promover la reflexión psicosocial individual y socio dinámica del grupo para des-ocultar el acontecer implícito o latente (Pichón Rivière, 1981).

Finalmente, las funciones del facilitador contribuyen a consolidar la confianza grupal (Rau y Koch-González, 2020).

2.2.4.4.2. Técnica de Vectores del Cono Invertido para el Análisis del PG. En un grupo ocurren situaciones explícitas-visibles e implícitas-no visibles. Explícito es todo lo observable, visible e identificable por el sujeto, por ejemplo, alguien que se expresa a los gritos. Implícito es todo lo que subyace, lo que no se muestra pero que sostiene a lo observable. Entrarían en esta dimensión los comportamientos heurísticos, las preferencias del sujeto y las creencias.

Pichón Rivière (1970, 1976, 1981) propone la figura del iceberg como representación para analizar estas dos dimensiones: 1) Las conductas observables y 2) Las conductas no evidentes a simple vista y que requieren técnicas de observación directa (Pampliega, 1998; Pichón-Rivière y Pampliega, 1969).

La aparición sistemática y reiterada de ciertos fenómenos grupales permite identificar y categorizar seis dimensiones: 1) Afiliación y Pertenencia, 2) Comunicación, 3) Cooperación, 4) Aprendizaje, 5) Pertinencia y 6) Telé o distancia.

Telé es un concepto acuñado por Moreno et al. (1945) para señalar el flujo emocional presente entre las personas implicadas en una relación. Según la intensidad de la telé, se pueden establecer vínculos saludables o bien surgir rechazo entre las personas.

Sobre la base de estos conceptos propuso un esquema de evaluación grupal al que denominó Técnica de Vectores del Cono Invertido (VCI) a través del cual se observa el acontecer grupal, los tipos de problemas de mayor importancia en el grupo, cómo se generan con mayor frecuencia, quiénes tratan de solucionarlos, qué variedad de soluciones predominan y cómo

evoluciona el grupo con las mismas. La hipótesis central de esta técnica es que cuando las seis dimensiones del VCI se fortalecen el grupo está en condiciones para realizar su tarea y lograr sus objetivos. Por el contrario, cuando estas fuerzas grupales no se afianzan el grupo perderá sentido y el foco de su tarea surgiendo disgregación y atomización.

Lo explícito, se ubica en el cono superior. Alude a la tarea del grupo. Lo implícito, se identifica con el cono inferior. De esta forma, se configura la imagen de un iceberg, cuya parte hundida u oculta es mayor que la visible a terceros.

Tabla 7

Vectores de análisis de la técnica VCI

Vector	Descripción
Afiliación y pertenencia	Grado de responsabilidad con que se asume la tarea.
Cooperación	Grado de eficacia real con que se asume el desarrollo de las funciones.
Pertinencia	Grado de productividad y creatividad desarrollados.
Comunicación	Nivel de calidad de la comunicación, cortocircuitos, escucha, circulación de la palabra entre todos, congruencias entre canales comunicacionales, cantidad de sobreentendidos y malentendidos.
Aprendizaje	Nivel de adaptación activa o pasiva a la realidad para afrontar los cambios intra y extra-grupo.
Telé o distancia emocional	Reacciones desmedidas de afectos y sentimientos hacia otros.

Fuente: Pichón-Rivière (1981)

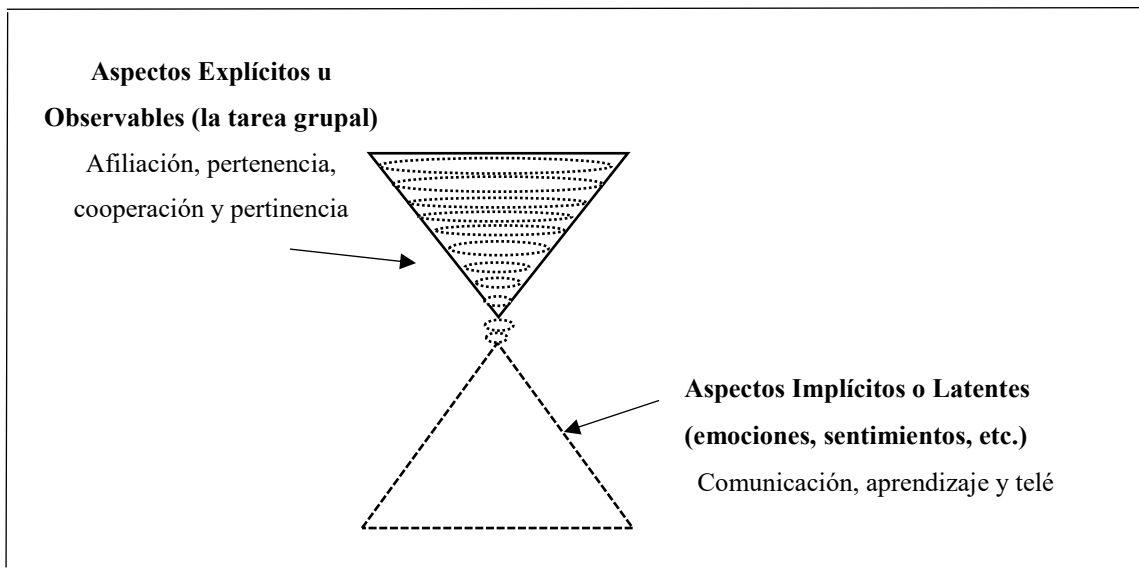
La técnica VCI facilita un intento de explicación basado en lo observable (Pichón Rivière, 1970) que considera el error como fuente de aprendizaje y de transformación innovadora. Permite observar los comportamientos de los

miembros en relación con: a) Actitud de los integrantes ante los cambios, b) Capacidad de planificación del grupo y c) Comprensión de ciertas conductas. Por ejemplo: la cooperación puede verse afectada por actitudes de rechazo, indecisión o incapacidad de asumir el rol adjudicado (Pichón Rivière, 1992).

Para representar la técnica VCI se utilizan dos conos unidos por el vértice. Esta figura de iceberg representa un PG dialéctico, continuo y en el cual los vectores están en permanente movimiento con avances y retrocesos. Lo contrario sería un círculo viciado de estereotipia²⁶ y repetición.

Figura 4

Representación gráfica de la Técnica VCI



Fuente: Pichón-Rivière (1970)

2.2.5. Decisión Grupal desde la Perspectiva de la Teoría de la Elección Social

La Ley de Cooperativas Nro. 20.337, Art. 53 de 1973, define que “las resoluciones se adoptan por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación” donde un asociado equivale a un voto. Salvo las previsiones de la ley o el estatuto para decisiones que requieran mayor número de asociados, por ej.

²⁶ Los estereotipos son imágenes mentales simplificadas que surgen al categorizar elementos. Este proceso cognoscitivo simplifica o sistematiza la abundancia y complejidad de la información percibida para lograr la adaptación cognitiva o de la conducta del organismo humano al medio. Categorizar supone valoración positiva o negativa con respecto al grupo y esta imagen generalizada que otorga características comunes a un grupo y no a otro provoca un estereotipo cuando se generaliza socialmente.

cambio de objeto social, fusión o incorporación y disolución. Para comprender la lógica que subyace a este mecanismo de decisión grupal referimos ciertos aspectos centrales de la Teoría de la Elección Social (TES).

En rigor, la TES no es una sola teoría sino un conjunto de modelos y resultados relativos a la agregación de insumos individuales, por ejemplo: votos, preferencias, juicios, bienestar, decisiones colectivas, preferencias y juicios (List, 2013).

El postulado básico es que la decisión grupal es una agregación de decisiones individuales. Desde esta perspectiva hay dos aspectos centrales: 1) La expresión de la decisión individual y 2) La existencia de una regla de agregación. El estudio de la agregación de preferencias individuales permite llegar a una decisión colectiva que persiga el bienestar social.

Estos procedimientos deben desarrollarse de forma tal que las decisiones grupales sean coherentes, y respeten tanto las opiniones individuales y diversos principios de naturaleza ético-democrática (Bonatti et al., 2011, p. 411).

La función de bienestar grupal se puede manifestar de tres formas: Dictadura, consenso y votación (ibid., pp. 414-415). Nos interesan las dos últimas.

1) Consenso: Hay mecanismos para construir este tipo de función para satisfacer a cada participante modificando las alternativas analizadas o incorporando matices que superen el rechazo u objeciones individuales. Pero el consenso presenta una serie de dificultades. En la vida real es difícil lograr acuerdos y consensos porque su instrumentación es costosa cuando el grupo es numeroso. Sin embargo, es un modelo donde el número mayoritario de decisores no es una restricción. Además, en las últimas décadas han surgido otros abordajes que redefinen la noción de consenso permitieron su aplicación en una serie de fases que facilitan su logro a través de un método denominado sociocrático (Rau y Koch-González, 2020) del cual tomamos algunos constructos básicos en nuestro marco teórico. Desde esta perspectiva no es necesario que un grupo supere en número a otro, sino que lo que importa es la fuerza de los argumentos que se sostienen para superar objeciones y llegar a acuerdos. Esta dinámica es aplicable en ECAS durante la recolección de información y durante el análisis de PD previo a la fase de elección por votación.

2) **Votación:** la votación es el mecanismo de decisión social. Se basa en las preferencias de cada sujeto reveladas a través de su voto. Se asume que la opción que surge de la agregación de las opiniones individuales constituye la opinión del grupo y que será obligatoria para todos hayan votado a favor o en contra. La votación requiere que a priori, se definan todas las alternativas y la regla de agregación de votos. Su cumplimiento hace posible que todos elijan entre las mismas alternativas y que conozcan la regla de agregación a utilizar. En nuestro caso es la etapa final de un PD.

Cabe señalar que la noción de unanimidad es diferente a la de consenso. La unanimidad es una regla para las votaciones que consiste en que una alternativa para ser elegida cuente con los votos positivos de todos los integrantes de un grupo (Bonatti et. al, 2011).

2.2.5.1. Características de la Elección Social

Destacamos las siguientes características:

1. Expresa la decisión individual de todos los involucrados.
2. Define una regla de agregación para la decisión final.
3. Refuerza la decisividad de los sistemas. Para el proceso de decisión individual se concluye con la elección de la alternativa óptima que se convierte en acción. Pero en las decisiones grupales cuando hay empate o bien, cuando la unanimidad es requisito puede surgir indecisión y se necesitan mecanismos auxiliares para superar esas instancias.
4. Función de bienestar social o grupal. Este es el problema básico dado que construir una función de preferencias que represente al grupo a partir de funciones individuales, es plausible a nivel teórico pero poco factible en la realidad concreta.
5. Admisibilidad de las alternativas. Este es otro aspecto controversial por cuanto para el D individual definir las alternativas o medios depende de sus capacidades y de las restricciones percibidas o las regulaciones existentes. En cambio, en un grupo las restricciones autoimpuestas son diferentes. También existen los umbrales que son restricciones auto impuestas por el D (Pavesi, 1984). La heterogeneidad de visiones múltiples puede interferir en este sentido.

6. Definición de las alternativas: La manera de enunciar o presentar las alternativas puede incidir en que sean o no preferidas por cada D.

2.2.5.2. Limitaciones de la Teoría de la Elección Social

“La mayor limitación proviene de la construcción de la función por consenso por las diferentes preferencias de cada decisor” (Bonatti et al., 2011, p. 415). Este aspecto que dificulta el logro de acuerdos provoca mayores costos y ralentiza el PD.

Una limitación es el tamaño del grupo. “Cuando es pequeño, puede haber interacción e influencia recíproca, que es la expresión típica de la decisión grupal” (ibid., p.412). En cambio, cuando hay un colectivo de numerosos individuos, se manifiesta escasa posibilidad de relacionamiento directo.

Arrow, Premio Nobel de Economía en 1972, introdujo un enfoque general para el estudio de la agregación de preferencias.

Consideró una clase de posibles métodos de agregación a los que llamó funciones de bienestar social. Demostró que en las preferencias colectivas no existe un método para agregar las preferencias de dos o más individuos sobre tres o más alternativas. Su trabajo, conocido como el “Teorema de la Imposibilidad de Arrow”, motivó numerosos debates que no abordamos en la presente.

2.2.5.3. Ventajas y Desventajas de la Decisión Democrática

Bartlett et al. (1992) plantean varias desventajas institucionales de la decisión democrática.

Bajo el régimen de voto por mayoría, un grupo puede votar a favor o en contra de alguien o algo. La norma estándar es la mayoría del cincuenta por ciento más uno ($50\% + 1$) de los votos. Es un método sencillo de aplicar con muchos participantes y poca información.

Se suele creer que es mecanismo es más “justo”. Sin embargo, hasta un 49,9% del grupo podría estar en desacuerdo. En tal caso, es probable que se pierda información adicional de quién vota en contra o a favor y se desconoce el nivel de convencimiento o acuerdo. Puede surgir un comportamiento divisivo entre los miembros del grupo.

Finalmente, “El modelo de votación por mayoría no soluciona todas las situaciones y en casos muy especiales, se puede caer en trampas de indecisión” (Bonatti et al., 2011, p. 458).

Tabla 8

Ventajas y desventajas de la decisión democrática

Ventajas	Desventajas
Igualdad de derechos en la gestión (Hansmann, 2000)	La baja permanencia, la falta de participación y la escasa confianza de los asociados afecta la decisión (Novkovic, 2008).
Mayor involucramiento en la realidad organizativa (Ben-Ner, 1984).	Existe un fenómeno de disociación de quienes se perciben con mayores habilidades que sus pares. Esto puede desalentar a quienes perciben que no influyen en el grupo general (Ben-Ner, 1988).
Gestión del conocimiento compartido y reutilizado (Marcuello y Saz, 2008).	La participación reduce la asimetría de información, pero genera costos de coordinación, mayor esfuerzo y tiempo para decidir (Ben-Ner, 1988). La posible carencia de habilidades administrativas y de experiencia en gobernanza resiente los principios de autonomía e independencia ante los grupos de interés (Hansmann, 2000; Orellana y Rueda, 2004).
Aumento de confianza por vínculos grupales (Sykuta y Cook, 2001).	La resistencia a visiones diferentes puede afectar la confianza entre los asociados y los CJ (Hansmann, 2000, Novkovic, 2008).
Disponibilidad de soluciones a temas que afecten a la comunidad o el entorno al definir los objetivos (Bartlett et al., 1992).	La falta de equilibrio entre la rentabilidad mínima para operar y los fines sociales afecta la supervivencia de la ECO por falta de fondos para proyectos (Bartlett et al., 1992). Esto resiente el principio de compromiso con la comunidad.
Fortalecimiento de la educación en valores y prácticas solidarias en organizaciones (Stankiewicz, 1991).	Cuando la cultura en formación empresarial es deficiente se resienten las competencias decisorias y se debilita el Principio de educación, formación e información (Carazo García-Olalla, 1985; Mozas Moral, 2000).

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Aportes de la Psicología de la Decisión y las Ciencias Cognitivas

2.2.6.1. La Dimensión Psicológica en la Toma de Decisiones

Desde los siglos XVIII y XIX pensadores de diversas disciplinas se interesaron por los fundamentos psicológicos de la vida económica pero recién a principios del siglo XX se profundizó el intento de emular a las ciencias naturales en un campo al que en la época se consideraba poco científico (Camerer, Loewenstein y Rabin, 2003).

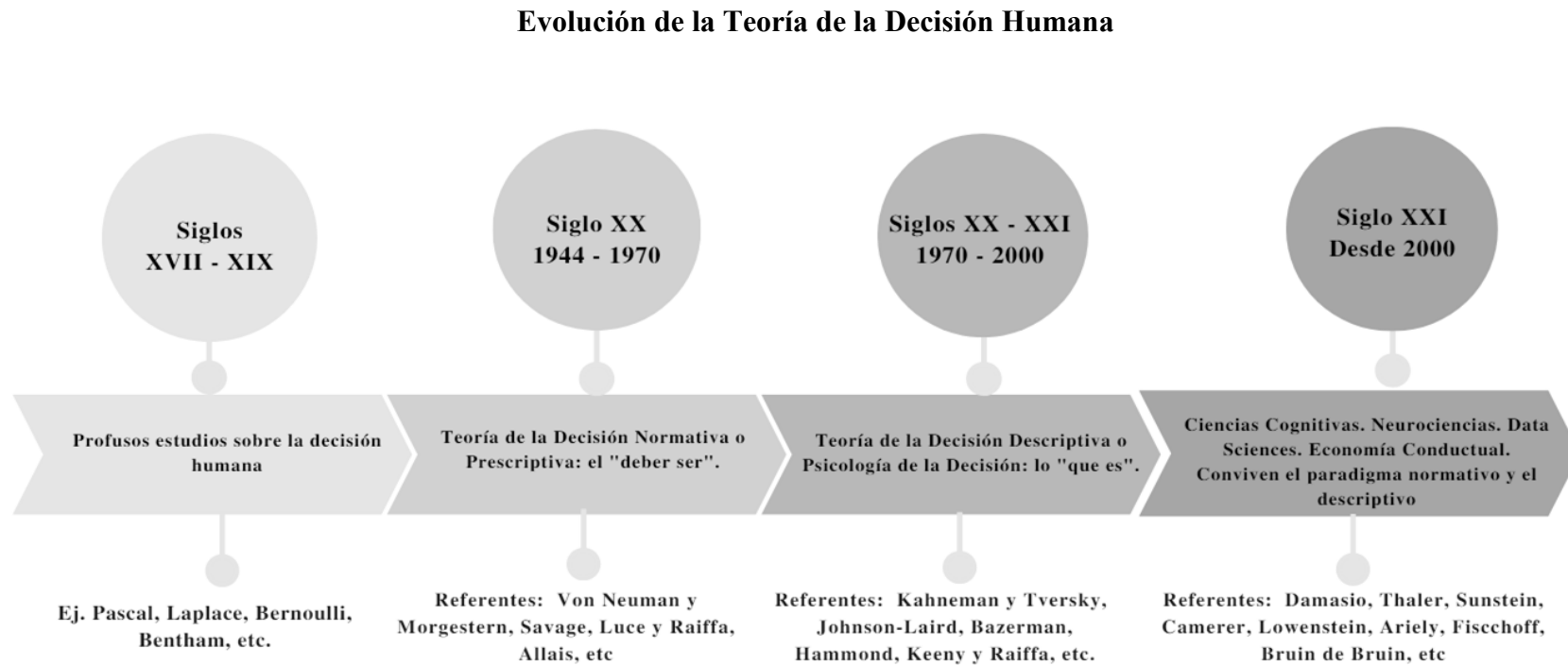
Los años setenta fueron testigo del inicio de una corriente de pensamiento que comprobó cómo decide el ser humano en la realidad, cuestionando el pensamiento económico predominante. Centrados en entender la naturaleza del PD, los psicólogos de la decisión investigaron la compleja red de interacción entre percepción, actitud y emociones (Bonatti, 2005).

“Los estudios psicológicos más importantes desarrollados por científicos cognitivos, fueron liderados por Philip Johnson-Laird en Reino Unido, y por el equipo integrado originalmente por los investigadores israelíes Daniel Kahneman y Amos Tversky de la Universidad Hebrea de Jerusalén” (Aguirre, 2011, p. 363).

En la actualidad, el avance tecnológico que caracteriza al Siglo XXI promueve el desarrollo de nuevos campos disciplinares entre otros, las denominadas Ciencias Cognitivas y las Ciencias de la Decisión que se nutren de diversas disciplinas y contribuyen a profundizar el conocimiento sobre la decisión humana.

Figura 5

Evolución de la Teoría de la Decisión Humana



Fuente: Elaboración propia

2.2.6.2. Origen y Formación de SC Individuales

MacLean (1990) sostiene en su teoría del Cerebro Triuno (tres en uno), que el cerebro humano está compuesto o subdividido en tres partes o cerebros cada uno de las cuales regula ciertas funciones asociadas a la decisión humana.: a) El reptiliano propio de reptiles, b) El límbico propio de mamíferos primitivos y c) El neocórtex propio de mamíferos evolucionados o superiores. Las funciones más complejas son procesadas por el cerebro cortical.

Por extraño que parezca, el cerebro humano que es hábil para encadenar explicaciones y sentidos está incapacitado para lo impredecible. Ajustarse al medio ambiente resulta aleatorio, confuso y sujeto a la ambigüedad y la indecidibilidad. Es por ello, que el ser humano confía más en lo que se sabe que en lo que desconoce.

La literatura psicológica considera que la toma de decisiones es una fase, un eslabón o momento dentro de la estructura de un acto volitivo o acto de voluntad.

En términos generales “Las fases de una decisión son: a) Fase de aparición del motivo, b) Fase de definición del objetivo, propósito o fin, c) Fase de reflexión, d) Fase de decisión y e) Fase de ejecución. Como resultado el decisor está preparado para la elección de una alternativa o curso de acción” (Aguirre, 2011, p. 368).

Según como se formen estas estructuras, el individuo se encontrará preparado para tener una visión relativamente objetiva del medio externo o bien, sus creencias y su subjetividad pueden distorsionar la interpretación de la realidad. Estos razonamientos aparentemente insensatos son las trampas mentales o SC que abordamos en nuestro estudio.

Los SC pueden manifestarse en cualquiera de las etapas mencionadas, pero además suelen generar un efecto “dominó”, en el sentido que ante la ocurrencia de un sesgo suelen desencadenarse otros en forma concomitante.

2.2.6.3. Principales Investigaciones del Paradigma Descriptivo o Psicología de la Decisión

La literatura sobre el tema es profusa y hay diversas categorizaciones según la línea de pensamiento, corriente o autor. Relevamos diferentes taxonomías para construir el marco teórico y citamos solo aquellas que guardan relación con nuestra investigación.

Kahneman y Tversky (1974, 1979) fueron pioneros en la investigación académico-experimental. Ambos autores (en adelante KyT) describieron la injerencia de los procesos cognitivos inconscientes al decidir sentando las bases del paradigma de la Teoría de la Decisión Descriptiva o Psicología de la Decisión. Cabe resaltar, que el afianzamiento de este campo de investigación multidisciplinar fue definido en décadas posteriores a los años setenta.

En la actualidad, las llamadas Ciencias Cognitivas se nutren de varias disciplinas, entre otras: a) La Psicología Cognitiva que relaciona la actividad cognitiva y la naturaleza físico-química y neuro-anatómica del neocórtex, b) La Neurociencia Cognitiva que estudia los subsistemas de procesamientos de la mente, c) La Inteligencia Artificial (IA) que analiza la inteligencia y aporta contenido a la Informática y a la representación de lo incierto y e) La Lingüística Cognitiva que relaciona avances de la Lingüística, la Psicología Cognitiva y la IA.

2.2.6.3.1. Kahneman y Tversky (1974) - Comportamientos Heurísticos

La palabra *heurística* hace referencia a la técnica del descubrimiento y resolución de problemas. Según Etzioni (1987) son reglas de oro cuya utilización introduce sesgos en el juicio humano.

Morín (1973, p.119) plantea que “Los comportamientos heurísticos facilitan resolver los problemas de conocimiento y decisión y homo sapiens se ve condenado a operar según el método llamado de ensayo y error”.

El término se difunde a partir de los estudios de KyT (1974) quienes cuestionaron las prescripciones de la TER y la axiomática de las preferencias, desarrollada en los años cuarenta por Von Neumann y Morgenstern (1944) y Savage (1954). Los autores fueron más allá de la

ciencia social de la época al demostrar que los errores de las personas no eran aleatorios sino predecibles.

En el intento de explicar los SC y los juicios estadísticos intuitivos postularon que el ser humano utiliza algoritmos exploratorios o heurísticas, para sopesar las probabilidades de los acontecimientos o las propiedades que podrían tener los objetos. Sus investigaciones demostraron que el D promedio presenta una dificultad significativa para argumentar o formular juicios y que su procesamiento de la información se ve limitado por los conocimientos o la información disponible y las capacidades de cálculo (Simon, 1982; Kahneman, 2003).

Desde otra perspectiva, la Escuela de la Racionalidad Ecológica sostiene que las heurísticas permiten tomar decisiones en forma más rápida y frugal (Gigerenzer, 2015). El autor postula que “Una heurística rápida y frugal es una estrategia, consciente o inconsciente que busca la mínima información y consiste en bloques de construcción que explotan capacidades evolucionadas y estructuras ambientales” (Gigerenzer, 2008, p. 22).

2.2.6.3.2. Kahneman y Tversky (1979) - Teoría Prospectiva o de las Expectativas. Incorporar la dimensión psicológica en las decisiones económicas expuso que existen numerosos aspectos que complejizan la decisión humana y exigen un intenso trabajo psíquico al D (Bonatti, 2005).

KyT describieron la forma en que el D se aleja en forma sistemática de las prescripciones de la TER. Estudiaron las funciones cognitivas del sujeto humano y demostraron que las decisiones no siempre son óptimas, que nuestra disposición a asumir riesgos está influida por el marco que se otorga a una situación y que el contexto influye.

En ocasiones nuestra percepción es selectiva, tenemos prejuicios, realizamos elecciones contrapuestas o invertidas. Nos cuesta utilizar información estadística y probabilística, o la utilizamos de forma errónea. Nuestras elecciones no siempre guardan coherencia, ni consistencia. Nos auto engañamos.

Categorizaron tres comportamientos heurísticos: 1) Disponibilidad, 2) Anclaje y 3) Representación, los cuales pueden manifestarse en cualquiera de las etapas de un PD.

Tabla 9

Heurísticas de KyT

Heurística	Descripción
Disponibilidad	Tendencia a sobrestimar la frecuencia de los acontecimientos, aunque sean comparativamente raros o bien, a atribuir causas a eventos cuando la razón no es obvia o evidente. Tendemos a simplificar los datos estadísticos y numéricos. Proyectamos actitudes y suposiciones pasadas, al presente.
Anclaje y ajuste de los datos	Tendencia a estimar probabilidades tomando un valor inicial o ancla que se ajusta posteriormente. Esto puede afectar un juicio final cuando el valor inicial es sugerido o resulta de un cómputo parcial o cuando los ajustes son insuficientes.
Representatividad	Tendencia a juzgar que un evento o acontecimiento es una muestra representativa de la población a la que refiere, sin considerar otra información de todas las otras clases a las que podría pertenecer o ignorando las fluctuaciones aleatorias halladas en dichas muestras. Nuestra capacidad limitada para comprender los datos de forma integral nos puede conducir a hallar patrones aun, con pocos datos. Este hecho puede llevarnos a completar información faltante con suposiciones; y a construir o imaginar significados e historias inexistentes.

Fuente: Elaboración propia

2.2.6.3.3. Teoría del Sistema Dual. En los años noventa Kahneman definió el marco teórico del “doble sistema o sistema dual”, para explicar por qué nuestros juicios y decisiones no suelen ajustarse a las nociones formales de la TER. Este modelo se afianzó en la Psicología Cognitiva y Social de esa época.

Denominó Sistema 1 a aquellos procesos de pensamiento intuitivos y automáticos basados en la experiencia y relativamente inconscientes. Los juicios influidos por este sistema se basan en impresiones que surgen de contenidos

mentales fácilmente accesibles y es responsable de los heurísticos o atajos cognitivos. Por su parte, el sistema 2 supervisa o controla, a menudo sin éxito, las operaciones mentales y el comportamiento manifiesto. Es más reflexivo, controlado, deliberativo y analítico.

2.2.6.3.4. Los Hallazgos de Otros Autores

De la revisión de la literatura especializada sobre SC resaltamos las siguientes contribuciones:

Sallenave (1994) plantea una primera división en tres niveles: 1) Percepción de la información, 2) Atribución de una causa a los eventos, y 3) Representación formal de la realidad. El autor, asocia a cada nivel diferentes SC.

Bazerman (1998) categoriza sesgos distorsivos de información estadística o probabilística. Observa que cuando el razonamiento estadístico interviene en la evaluación de un problema o decisión bajo riesgo, las decisiones no dependen solo de los aspectos estadísticos del problema. También inciden factores como valoraciones subjetivas y las creencias sobre los resultados de las acciones.

Sutherland (1992) plantea un tipo extremo de “coherencia fuera de lugar” al que denomina Efecto de Costos Incurridos por el cual, aun ante la evidencia de obtener mayores pérdidas que ganancias si el D percibe que ha realizado un sacrificio para hacer algo, tiende a continuar haciéndolo. El autor identifica dos formas inconscientes de conservar creencias y opiniones: 1) La negativa a buscar pruebas que contradigan las ideas del sujeto y 2) La negativa a creer o a actuar a partir de pruebas existentes.

Cuando una decisión es seguida de arrepentimiento en vez de satisfacción, pueden darse dos situaciones: lamentar una decisión tomada por no estar seguro de haber obrado correctamente o bien, desacreditar el pasado o evitar evocarlo.

A principios de la primera década del Siglo XXI, Hammond, Keeny y Raiffa (en adelante HKR) establecieron la siguientes categorización de SC: 1) Trampa del Anclaje o confiar demasiado en la primera idea, 2) Elegir la alternativa de la zona de confort (Statu Quo), 3) Buscar información que confirme lo que se cree o piensa (Trampa de la Confirmación), 4) Plantear mal la pregunta o problema decisorio, 5) Presentar excesiva seguridad en uno mismo (Trampa del Exceso de Confianza), 6) Sobreestimar sucesos dramáticos o impactantes que

afectan la forma de recordar eventos, 7) Pasar por alto información pertinente (Trampa de la Proporción Básica), 8) Sesgar probabilidades y cálculos (ser excesivamente prudente), 9) Hallar pautas donde no existen y 10) Distorsionar la estimación de probabilidades y/o resultados ante eventos sorprendentes, raros o coincidentes.

Asimismo, establecieron dos ejes de análisis sobre el PD: 1) Criterios para un PD eficaz y 3) Errores al decidir.

2.2.6.3.4.1. Criterios para un PD Eficaz Según Hammond, Keeny y Raiffa (1999). Los autores definieron los siguientes criterios para determinar la eficacia de un PD: 1) Diseñar un PD lógico, consecuente, flexible, confiable y sencillo de aplicar, 2) Definir el problema con precisión concentrándose sólo en los aspectos importantes, 3) Considerar los factores subjetivos y objetivos combinando pensamiento analítico e intuitivo, 4) Recopilar información pertinente y opiniones bien fundadas y 5) Utilizar solo la información y análisis necesarios para resolver un problema específico.

2.2.6.3.4.2. Errores al Decidir Según Hammond, Keeny y Raiffa (1999). Identificaron los siguientes errores al decidir: 1) Analizar un problema que no es el correcto, 2) No identificar los objetivos claves, 3) No desarrollar una serie de alternativas creativas y diferentes entre sí, 4) Pasar por alto las consecuencias cruciales que surgen de las alternativas analizadas, 5) Prestar atención inadecuada a las transacciones entre varios objetivos, 6) No prestar atención a la incertidumbre y 7) No planear por anticipado que el problema bajo análisis puede generar nuevas decisiones vinculadas en el tiempo.

2.2.6.4. La Economía del Comportamiento – Economía Conductual — Período 2008 hasta Nuestros Días. Este campo disciplinar de desarrollo relativamente reciente es denominado Economía del Comportamiento (*Behavioural Decision*) o *Economía Conductual (EC)* y también Ciencias de la Decisión (Fischhoff y Broomell, 2020).

Incorpora elementos de la Economía, la Psicología, evidencia experimental y toma como punto de partida los desarrollos de la Psicología de la Decisión, campo disciplinar descrito en páginas anteriores.

El economista Richard Thaler galardonado con el premio Nobel de Economía en 2017, es considerado el fundador de la EC por sus hallazgos en este tema bajo el influjo de los antecedentes desarrollados por sus mentores KyT.

La EC estudia qué ocurre cuando las personas presentan dificultades cognitivas para resolver problemas, realizar elecciones y tomar decisiones complejas e inciertas y las implicancias para el comportamiento humano. Su objetivo de estudio no es describir lo que piensan las personas, tema que estudia la Psicología de la Decisión, sino lo que estas realmente hacen en situaciones concretas²⁷ al decidir a nivel individual y grupal.

2.2.6.4.1. Líneas de Investigación de EC. Fischhoff y Broomell (2020) postulan que en la actualidad se desarrollan tres líneas de investigación interrelacionadas: 1) El análisis decisorio que enfrentan las personas, 2) La descripción de sus respuestas naturales y 3) Las intervenciones destinadas a mejorar dichas prácticas.

Estos estudios, se enfocan sobre los tres elementos centrales de la toma de decisiones: 1) El juicio, o cómo los sujetos predicen los resultados que devienen de sus posibles elecciones, 2) La preferencia, o cómo sopesan o ponderan cuánto les importan esos resultados y 3) La elección, o cómo combinan sus juicios y preferencias para llegar a una decisión (ibid., 2020).

Las aplicaciones de este campo disciplinar persiguen mejorar la toma de decisiones individuales y grupales en los ámbitos de la salud, las políticas públicas y el análisis de inteligencia y gestión de riesgos en entornos inciertos, poco intuitivos y amigables (Fischhoff, 2006, Fischhoff et al., 2006).

²⁷ Quizá el aporte más relevante de esta rama de la economía fuera introducir la aplicación del método experimental para desarrollar nuevas teorías sobre la cuestión.

Buena parte de tales experimentos indagan dilemas de acción colectiva con el propósito de hallar estrategias que promuevan la auto organización, la cooperación y la participación que requieren las empresas auto gestionadas como las ECO (Le Moigne, 1977, 1994, 2020).

2.2.6.4.2. La Práctica de la Arquitectura de la Elección. Thaler y Sunstein (2008) estudian las formas en que las elecciones humanas están enmarcadas e influenciadas por su configuración psicológica y por el entorno. Definen la noción de arquitectura de la elección como la “[...] práctica de influir en la elección al organizar el contexto en el que las personas toman decisiones” (Thaler et al., 2013, p. 428).

A su vez, postulan el mecanismo de empujón (en inglés *nudge*), como “cualquier aspecto de la arquitectura de elección que modifica el comportamiento de manera predecible, sin prohibir alternativas o cambiar significativamente los incentivos económicos” (ibid. p. 6). Los empujones deben apuntar a “[...] crear una arquitectura de elección que haga más probable que las personas promuevan sus propios fines, como ellos mismos los entienden” (Sunstein 2015, 19). Un ejemplo de empujón es la forma de exhibir alimentos saludables en lugares públicos para contribuir a su elección, ubicándolos físicamente al nivel de los ojos del sujeto al momento del pago. Esta práctica incluye otras herramientas del comportamiento como las opciones predeterminadas, el encuadre o el señuelo, que afectan las decisiones.

La práctica de la arquitectura de la elección es aplicada por diferentes agentes, contextos y con diferentes objetivos a nivel mundial (Behavioural Insights Team 2010; Blumenthal-Barby y Burroughs 2012; Hallsworth et al., 2016).

No obstante, “Los científicos del comportamiento debaten hoy día, hasta qué punto los empujones son herramientas efectivas y legítimas para

la definición de políticas públicas y también es controversial la dimensión ética²⁸ del tema” (Thaler y Sunstein 2008, p. 5).

2.2.6.4.3. Sesgos Estudiados por la EC a partir de la Teoría del Sistema

Dual. La recopilación de sesgos que tomamos en nuestra investigación no pretende ser exhaustiva, definitiva ni absoluta, por cuanto aun cuando las investigaciones son profundas el conocimiento sobre la cuestión se encuentra en permanente desarrollo. Incluimos en nuestro estudio:

1. **Efecto Saliencia/prominencia.** Para la EC la disponibilidad sirve como atajo mental, cuando la posibilidad de ocurrencia de un acontecimiento se percibe como mayor simplemente porque un ejemplo viene a la mente con facilidad (Tversky y Kahneman, 1974) y también al realizar juicios basados en la similitud, tal cual ocurre en la heurística de la representatividad. Ante información novedosa o que el sujeto percibe como destacada es más probable que se afecten nuestros pensamientos y acciones (Dolan et al., 2010). La prominencia de alternativas se observa también al reorganizar el entorno físico. Por ej. un cambio sencillo como acercar botellas de agua al cajero en negocios gastronómicos aumenta la prominencia de esta opción saludable (Thorndike, et al., 2012).
2. **Sobrecarga de opciones.** También denominado sesgo del exceso de elección provoca que disponer de demasiada información y demasiadas alternativas puede incluso paralizar la decisión (Schwartz, 2004).
3. **Evitar información.** Karlsson et al., (2009) analizan el Efecto Avestruz entendido como no consultar información relevante (Sullivan et al., 2004). Hay quienes deciden no obtener conocimientos disponibles libremente para evitar sentirse mal (Golman et al., 2017). Elías y Spiegler (2006) señalan que se tiende a experimentar más ansiedad ante la sospecha de obtener muy malos resultados. Por ej., la resistencia a confrontar la evidencia científica sobre el cambio climático. Es más frecuente evadir

²⁸ Thaler y Sunstein (2008, p.5) responden que “los empujones deben apuntar a hacer que quienes eligen estén mejor, según lo juzguen ellos mismos”. Deben ser “paternalistas” con las opciones y no con los fines. Esto evita una sustitución de valores éticamente problemática.

información cuando los individuos tienen creencias previas negativas. Por ej. mujeres que tienen la experiencia de cáncer de mama en algún miembro de su familia, presentan mayor probabilidad en retrasar la prueba (Collins, Petrie y Meechan, 2002).

4. **Sesgo de statu quo e inercia.** La formación de hábitos y patrones automáticos de comportamiento son el resultado de la repetición y el aprendizaje asociativo (Duhigg, 2012) y también se reflejan en la aversión humana al cambio. Preferir que las cosas permanezcan igual como tendencia a no cambiar el comportamiento a menos que el incentivo para hacerlo sea fuerte se denomina sesgo del “statu quo” (Madrian y Shea 2001; Samuelson y Zeckhauser, 1988). La inercia, la procrastinación y la falta de autocontrol contribuyen a este sesgo. Cambiar una situación en la que el sujeto no realiza una elección activa (situación por defecto), es una estrategia que atenúa este sesgo. Por ejemplo, en lugar de tener que elegir inscribirse en un curso de capacitación, la empresa define por defecto que la persona esté inscrita. Des-inscribirse será la opción por defecto (Thaler y Sunstein, 2008). Este dispositivo es una de las principales herramientas de la “arquitectura de la elección” (Goldstein et al., 2008).
5. **Sesgo de optimismo.** Se suele sobreestimar la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos positivos y subestimar la probabilidad de los negativos en el futuro (Sharot, 2011). Una serie de factores pueden explicar este optimismo irreal, por ejemplo, la percepción de control de la incertidumbre (Helweg-Larsen y Shepperd, 2001) o bien la incidencia de sentimientos viscerales que limitan el procesamiento de información, lo que puede llevar a ser excesivamente optimista.
6. **Sesgo de exceso de confianza.** Es una de las manifestaciones del sesgo optimista. Se observa cuando la confianza subjetiva del D respecto de su capacidad es mayor que su rendimiento objetivo o real (Pallier et al., 2002). Se ha atribuido gran variedad de factores a este SC. Cometido por un experto en quien los miembros de un grupo tienen confianza, puede potenciar la transmisión de información sesgada (Sternberg y Frensch, 1992).

7. **Heurística de anclaje.** Al considerar una información la mente concede un peso desproporcionado a los datos disponibles, lo cual afecta los pensamientos posteriores. En suma, un valor numérico proporciona un punto de referencia no consciente, que puede influir en las percepciones de valor posteriores (Ariely, Loewenstein y Prelec, 2003; Shiv, Carmon y Ariely, 2005; Shmaliany y Mazar, 2007). Las anclas adoptan formas diversas. Por ejemplo: un D desea realizar un pronóstico a futuro y se ancla en un suceso pasado o una tendencia. Un ejemplo hipotético: Para proyectar la cantidad de litros adicionales de agua, necesarios para rellenar las piscinas en una comuna de 500 habitantes en temporada de verano, se evalúa el número histórico de litros de los últimos 5 años sin considerar que en el último año se construyeron 100 casas de fin de semana con piscina. Si bien se podría obtener una previsión razonablemente exacta también sería posible otorgar demasiado peso a la cifra pasada, sin ponderar en forma suficiente otros factores.
8. **Analogía con el pasado.** El D puede confiar más en sus creencias, tomar datos históricos y realizar analogías de otros contextos al planificar en ámbitos de alta incertidumbre, lo cual puede llevarlo a resaltar las semejanzas de casos del pasado sin evaluar las diferencias con la situación presente. Bonatti (2005) en su tesis doctoral sobre las decisiones relacionadas con la Guerra de Malvinas ocurrida entre Argentina y Gran Bretaña plantea el siguiente ejemplo: Canciller argentino Costa Méndez efectuó analogías con el caso Rhodesia de 1981, convencido que Gran Bretaña (que había retirado sus tropas de dicha colonia), tendría la misma actitud en el caso argentino, aun cuando la situación en ese momento era absolutamente distinta. La autora demostró que este SC llevó a los D argentinos a definiciones fallidas sobre la cuestión. Hay diferentes explicaciones para este sesgo, que incluso pueden afectar la forma de estimar las emociones futuras (Wilson y Gilbert, 2003). Entre ellas, la forma en que recordamos los acontecimientos pasados (Morewedge, Gilbert y Wilson, 2005).
9. **Tratamiento de la información en forma separada que afecta el panorama general de la situación de decisión o Teoría de las Cuentas**

mentales. Según la Teoría de la Contabilidad Mental (Thaler, 1999, 2016) el cerebro tiene la capacidad para clasificar, organizar y gastar los ingresos recibidos en función de su origen o como fue obtenido. La procedencia de un ingreso afecta el esfuerzo del gasto. Por este sesgo, hay propensión a perder de vista el panorama general de una situación de decisión y a pensar en el valor del patrimonio o bienes en términos relativos y no absolutos (una cuenta mental contempla los ingresos y otra por separado, los gastos). El autor resalta que la tendencia es que las personas eligen la opción más sencilla, la que menor esfuerzo implica, aun ante explicaciones o argumentos razonables. Por ejemplo, el dinero obtenido en forma simple o sin esfuerzo, tiende a ser gastado con mayor facilidad.

La base del Sesgo de la Contabilidad Mental es la violación al principio económico de la fungibilidad del dinero que al ser utilizado es un bien que se gasta, se deteriora o se destruye (Thaler, 1999, 2008, 2016). En virtud de este principio el sujeto tomaría decisiones por separado sobre cada cuenta mental.

10. **El efecto de la dimensión temporal: satisfacción inmediata vs. diferimiento a futuro.** Los especialistas sostienen que somos malos predictores de experiencias futuras y de percepciones de valores en las evaluaciones y preferencias. Esto puede desencadenar sesgos de descuento temporal y un sesgo hacia el presente, por cuanto según las teorías del descuento temporal al evaluar una decisión, los acontecimientos presentes tienen más peso que los futuros (Frederick, Loewenstein y O'Donoghue, 2002). El valor de los acontecimientos que están más lejos en el futuro cae más lentamente que los del presente. Hershfield et al., (2011) sugieren que el cambio de comportamiento podría lograrse si los D conectaran con su “yo” futuro.

2.2.6.4.4. El Afecto Como Heurística. Una emoción “es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada” (Bisquerra Alzina, 2003, p.12). Para los economistas del comportamiento el afecto es una heurística. Emociones y sentimientos surgen automáticamente sobre algún aspecto de la realidad. Por ejemplo, sentirse presionado por falta de tiempo para

decidir. Por ello, es fundamental el autocontrol emocional del D. Pero el autocontrol y el pensamiento deliberado requieren de un esfuerzo cognitivo que cuesta a todo ser humano y las estrategias heurísticas influyen en el procesamiento de información. El papel del afecto en las situaciones de riesgo o incertidumbre es también evidente.

Según Loewenstein, Weber, Hsee y Welch (2001) la perspectiva del riesgo como sentimiento explica que al decidir sentimientos anticipatorios como la ansiedad influyen en el comportamiento del D. Las emociones que se manifiestan en forma individual son universales y atraviesan a todo ser humano, pero en las últimas décadas se han estudiado las denominadas emociones sociales que surgen producto de la interacción social.

2.2.6.4.4.1. Emociones Sociales

El neurocientífico Antonio Damasio (2010, p.131) sostiene que “Las emociones son programas de acción razonablemente complejos detonados por un objeto identificable o un evento, un estímulo emocionalmente competente”.



Al ser programas de acción altamente estereotipados las considera emociones primarias universales surgidas en forma evolutiva para el bienestar y el equilibrio homeostático de toda especie como condición para sobrevivir, aun antes de la aparición de la conciencia.

En cambio, las emociones sociales se manifiestan en un espacio social (en inglés *social setting*), también operan como programas estereotipados y cubren un papel en el acontecer de los grupos sociales.

Varias emociones sociales son “[...] recientes evolutivamente hablando y otras pueden ser exclusivamente humanas” (ibid., p.132) por ejemplo, la admiración y una forma de compasión relacionada con percibir y reconocer el dolor mental o social de otro ser más allá de su dolor físico.

Figura 6

Emociones humanas. Clasificación

EMOCIONES Proceso público		SENTIMIENTOS Proceso mental privado	
 INDIVIDUALES		 SOCIALES	
<p><i>BASALES O DE FONDO</i></p> <p>Son procesos metabólicos, reflejos y regulatorios</p>	<p><i>PRIMARIAS</i></p> <p>Son universales para todo ser humano</p> <p>Están acompañadas de ideas y pensamientos.</p> <p>Provocan manifestaciones corporales que llevan al sentimiento.</p> <p>Son: Ira, miedo, tristeza, sorpresa, asco, disgusto y alegría.</p>	<p>Adquiridas/aprendidas y condicionadas por procesos de socialización histórico-culturales.</p> <p>Exigen empatía que es la habilidad para entender y compartir las emociones ajenas.</p> <p>Algunas son: Admiración, celos, envidia, amor, generosidad, orgullo y odio.</p>	<p>Son percepciones mentales de lo que realiza el cuerpo mientras se manifiesta una emoción.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Damasio, 2010

2.2.6.4.4.2. Educación Emocional como Estrategia para Atenuar SC

El aspecto central de los estudios sobre emociones y decisión es descubrir cuándo y bajo qué circunstancias las emociones pueden ser instrumentales y cuando no y utilizar este conocimiento como guía al decidir. La literatura especializada coincide en que emociones y sentimientos son importantes en la capacidad intuitiva y que los pálpitos, corazonadas y el instinto, señalan la necesaria complementariedad entre cognición y emoción (Gardner, 2011; Dalgleish y Power, 1999).

Así, el autocontrol emocional es un aspecto significativo al decidir. Como sostiene Kahneman (2013) la falta de autocontrol nos lleva a la facilidad cognitiva. Cuando tenemos buen humor nos gusta lo que vemos, creemos lo que oímos, confiamos en nuestra intuición y nos sentimos a

gusto al encontrarnos en un entorno familiar, aspectos que pueden sesgarnos (Kahneman y Klein, 2009).

Bruine de Bruin et al. (2007) sostienen que ciertas competencias emocionales y decisorias pueden ser aprendidas por lo que la educación emocional es relevante en el contexto organizacional y tiene injerencia en el marco de nuestro estudio.

Woodruffe (1993) define competencias como el conjunto de patrones de comportamiento necesarios para desempeñar un puesto de trabajo y realizar las funciones y tareas correspondientes con competencia. Esta dimensión de conductas manifiestas, permiten rendir efectivamente al analizar una decisión.

En este sentido, los años de experiencia no son suficientes para elevar el desempeño y se necesita de una práctica deliberada: la búsqueda consciente y estructurada por mejorar en aquellos aspectos del desempeño en los que todavía hay errores o ineficiencias (Ericsson, Krampe y Tesch-Römer, 1993). Ser hábil no sólo implica alcanzar mejores desempeños, sino también que el sujeto logre construir una base de conocimientos declarativos (*know-what* o *know-that*) y procedimentales (*know-how*).

2.2.6.4.4.3. Aportes de las neurociencias en la educación emocional. El avance tecnológico e informático y la utilización de técnicas cognitivas y de imágenes, han hecho posible el estudio del cerebro en tiempo real y observar las conductas que provocan el miedo, la tristeza, la ira o el amor. Esto contribuye a conocer las bases biológicas de las emociones y su relación con la razón y la conducta humana. (Bonatti et al., 2011).

Las primeras aplicaciones de las neurociencias a la decisión provienen de las investigaciones del neurólogo Antonio Damasio (2009) quien descubrió que no solo utilizamos la parte racional del cerebro sino también una parte emocional. Estas evidencias recogen aportes de otras ciencias integrándolas en una unidad de acción fundamentada (García Andrade, 2019) y apoyan la existencia de una inteligencia emocional, entendida como un conjunto de habilidades distintas de las habilidades cognitivas, entre otras: a) Percibir con precisión, valorar y expresar

emociones, b) Acceder y/o generar sentimientos que facilitan pensamientos, c) Comprender el auto conocimiento emocional y d) Regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual (Bechara, Damasio y Tranel, 2005).

Estas habilidades generales pueden entrenarse con la práctica cotidiana y permiten desarrollar secuencias de tareas lo suficientemente retadoras como para que el sujeto enfoque su atención en ellas, aprenda a controlar su progreso y mejore paulatinamente su desempeño administrativo (Horn y Masunaga, 2006). Para ello se requiere que el D tome conciencia y se auto conozca. Además, participar en grupos requiere fortalecer la autoestima, responsabilidad, capacidad para analizar críticamente las normas sociales y auto eficacia emocional.

Desde esta perspectiva, es posible desarrollar tres tipos de competencias: a) De Auto observación crítica y regulación emocional, b) Interpersonales para la mejora de la decisión grupal y finalmente, c) Interpersonales en la búsqueda de acuerdos.

Por su parte, Salovey y Mayer (1990) proponen tres habilidades que se pueden entrenar para mejorar la decisión grupal: a) Motivarse a uno mismo hacia el logro de objetivos, b) Reconocer las emociones de los demás, basado en el conocimiento de las propias. Esta empatía, es fundamento del altruismo y c) Establecer relaciones asertivas, que es la capacidad de poner límites sin herir a otros.

Una de las ramas de la inteligencia emocional es la regulación emocional o *emotional management* (Mayer, Caruso y Salovey, 2000) que estudia la forma en que los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal; y atenúan las consecuencias de los sesgos en las tareas de gestión (Dweck, et al., 2004; Hidi et al., 2004; Huber, 1999; Friedenberg, 1977). El *emotional management* permite abordar la estabilidad afectiva y emocional (Ackerman y Kanfer, 2004) según el ciclo de vida o edad del sujeto (Kliegl y Baltes, 1987; Krampe y Charness, 2006) y las creencias personales (Zimmerman, 2006). Del marco teórico de la inteligencia social deriva el desarrollo de habilidades sociales (Goldstein et al., 2008; Zirkel, 2000) como mecanismo de autorregulación

emocional. Finalmente, señalamos que si bien la producción científica sobre el cerebro y las emociones es prolífica es un campo experimental incipiente y la discusión teórica sobre el constructo “inteligencia emocional” continúa abierta.

2.2.6.5. Dimensiones Sociales que Estudia la EC

Durante el proceso de socialización las personas aprenden determinadas reglas o fórmulas que constituyen un conjunto de operaciones mentales para filtrar y procesar la información del mundo y otorgarle sentido (Bonatti et al., 2011, p. 100). Estas reglas, facilitan captar el mundo en forma activa y construir la visión sobre él, sobre la base de ciertas categorías de percepción del espacio social (Bourdieu, 1997) pero al mismo tiempo pueden facilitar la ocurrencia de SS. Por ejemplo, tendemos a imitar las conductas u opiniones ajenas para ser aceptados en un grupo y esto ocurre en forma inconsciente. Así, los sesgos individuales coexisten con los SS.

HKR (1999) estudiaron los efectos de pertenencia e interacciones vinculares y sostienen que cuando las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas al interactuar en grupos. Esto, genera al menos dos consecuencias: 1) Pérdida de la capacidad de autocrítica dado que es poco probable inclinarse por aquellos con ideas muy distintas o que tengan más argumentos al debatir, o bien no estamos dispuestos a cuestionar las normas y las actuaciones de nuestro grupo, 2) Exacerbación del poder y de la influencia de algunos D en roles de liderazgo. Esto explica por qué ciertas actitudes en grupo son más extremas que las individuales. Las condiciones socioculturales del conocimiento y las condiciones bio cerebrales son de naturaleza distinta y sin embargo ambas se enlazan (Morín, 1993).

Las dimensiones sociales relacionadas con nuestra investigación son:

1. ***Coherencia y compromiso.*** En situaciones en que las decisiones son irreversibles, hay valores en conflicto, se evalúan cuestiones intangibles como la vida y la salud o se requiere un gran esfuerzo de análisis ajustamos las actitudes para apoyar una elección (Egan et al., 2007; Lieberman et al., 2001; Shultz y Lepper, 1996). Cuando existe una discrepancia entre acciones y actitudes se genera un estado psicológico aversivo (Elliot y Devine, 1994;

Festinger, 1957; Zanna y Cooper, 1974). Según la Teoría de la Disonancia Cognitiva si bien podemos cambiar nuestro comportamiento a menudo cambiamos nuestras actitudes o creencias, por ejemplo, racionalizando (Festinger, 1957). Para alinear el comportamiento futuro en forma coherente la EC propone asumir un compromiso en forma pública ante terceros. Este mecanismo denominado pre-compromiso, es un dispositivo conductual recomendable para lograr un cambio positivo.

2. **Confianza.** Este aspecto es central en la decisión grupal. Los estudios demuestran que cuando los individuos son más cercanos socialmente aumentan tanto la confianza como la fiabilidad (Glaeser et al., 2000) y eso facilita la conformación de un grupo que promueva acuerdos.
3. **Equidad y reciprocidad.** La equidad está relacionada con el deseo de reciprocidad, una tendencia a devolver la acción de otro con otra equivalente (Fehr y Gächter, 2000). La reciprocidad del *Homo Reciprocans* existe como elemento básico de las relaciones y el comportamiento (Berg et al., 1995). Equidad y reciprocidad son fundantes de los vínculos en las ECO.
4. **Deshonestidad.** La perspectiva de la EC no considera que seamos más honestos, sino que postula que la deshonestidad es producto de situaciones y mecanismos de recompensa cerebrales y externos desde una visión socio psicológica. A menudo lleva al autoengaño y a reformular actos deshonestos. Por ejemplo: No evadir impuestos y tampoco declarar todos los ingresos al Fisco como estrategia para parecer menos deshonesto (Mazar et al., 2008). La información no se rechaza porque sea falsa sino porque nos incomoda (Mazar y Ariely, 2008). La falta de normas sociales, la falta de autoconciencia y el autoengaño, son motores del comportamiento deshonesto. Tavis y Aronson (2020) plantean que cuando se establece una fuerte conexión con un líder, una ideología o una creencia, es más probable que ese sentimiento de lealtad distorsione la evidencia, o se ignore alguna que la desafía. De esta forma, el D se sesga cuando su mente distorsiona o evita aquella información que pudiera generar conflicto con sus creencias.
5. **Normas sociales.** Son expectativas o reglas de comportamiento implícitas o explícitas dentro de una sociedad o grupo de individuos (Dolan et al., 2010). Como componente de la economía de la identidad, se considera que las

acciones económicas son resultado de incentivos monetarios como del auto concepto personal (Akerlof y Kranton, 2010).

Nuestras preferencias no solo son cuestión de gustos básicos, también están influidas por normas de un contexto o cultura (DiClemente et al., 2001).

2.2.6.6. Sesgos sociales estudiados por la EC

Existe vasta literatura de investigación y estudios científicos de la Psicología Social relacionados con el desarrollo de la Teoría de la Identidad Social. La obra arquetípica quizá sea la de Henri Tajfel y John C. Turner (1986) quienes estudiaron el Sesgo de Endo-grupo o Favoritismo del Endo-grupo. Este patrón de conducta lleva a favorecer a miembros del grupo por sobre miembros externos. Por ejemplo, al asignar recursos escasos o finitos. El grupo puede influenciar la conducta de una persona, generándose comportamiento de rebaño por el cual el sujeto se basa en la decisión de otros en vez de evaluar su propia información (Bandere, 1992; Bijleveld, et al., 2012).

Tomamos una categoría de SS profusamente estudiados desde 2010 por el equipo de Economía del Comportamiento denominado Behavioural Insights Team (BIT) que es una entidad con fines sociales perteneciente a Reino Unido. BIT, referente del tema a nivel mundial busca mejorar las decisiones grupales de políticas y SP basándose en los aportes de las Ciencias Cognitivas (Hallsworth et al., 2019). Su enfoque relacionado con las percepciones conductuales utiliza evidencias de impulsores (en inglés *drivers*) conscientes y no conscientes, a partir de los cuales el ser humano aborda problemas prácticos (Hallsworth y Kirkman, 2020).

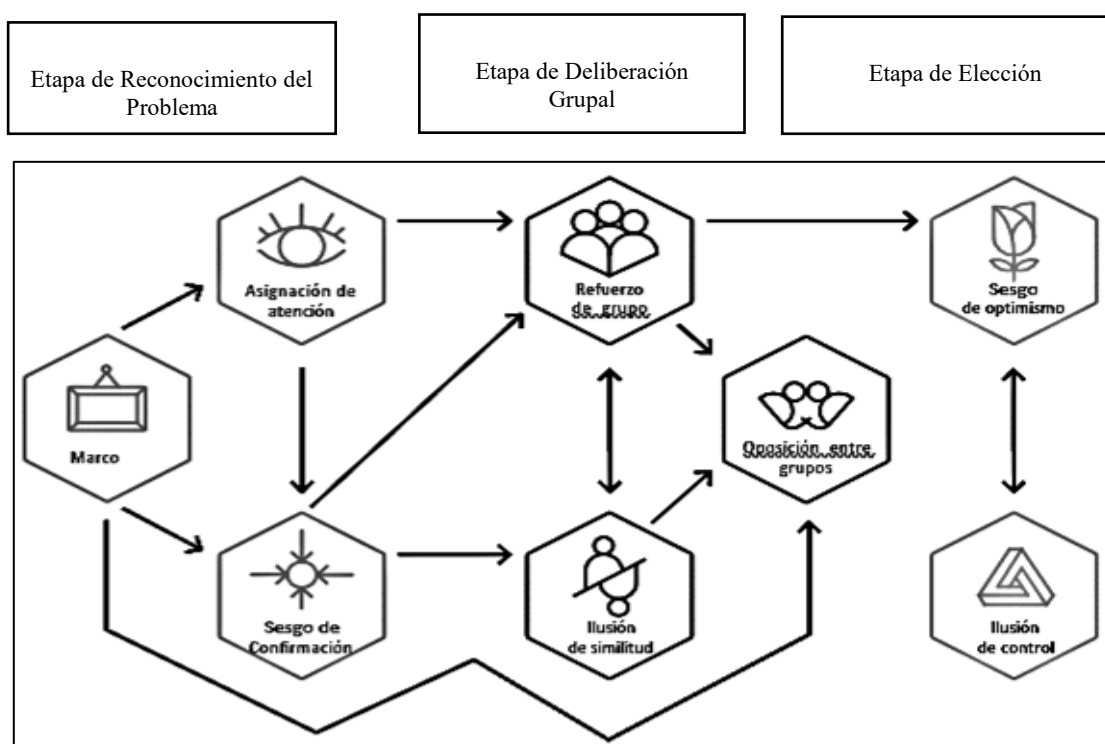
Los investigadores de BIT identifican tres instancias de decisión grupal y sesgos asociados a cada una:

1. Etapa de Reconocimiento del Problema Decisorio. Se estudian tres efectos: 1) Efecto marco: que es la forma de enmarcar un tema sea en términos de ganancias o beneficios o bien en terminos de pérdidas, 2) Efecto de asignación o atención: se relaciona con cómo se perciben los problemas, si urgentes o importantes y 3) Sesgo de confirmacion: de las creencias previas

2. Etapa de Deliberación o Discusión Grupal. Se estudian tres efectos: 1) Sesgo de refuerzo de grupo, 2) Efecto Ilusión de similitud y 3) Sesgo de oposición entre grupos.
3. Etapa de elección e Implementación de la decisión. Se estudian dos efectos: 1) Sesgo de optimismo y 2) sesgo de ilusión de control.

Figura 7

Sesgos sociales en decisiones grupales



Fuente: Hallsworth et al. (2019)

2.2.6.7. Estrategias para Atenuar Sesgos Sociales

Desde 2010, el equipo de científicos de BIT ha propuesto una serie de estrategias de desegamiento o acciones que permiten atenuar los efectos de los SS en cada una de las etapas de una decisión grupal.

Estas estrategias deben ser integradas en un proceso de cambio más amplio que comprenda tres aspectos: 1) Generar conciencia entre los D. Cuando las alternativas propuestas o algún otro aspecto de la decisión generen desacuerdos, las objeciones deben

argumentarse y ser superadas con el aporte de todo el grupo (Rau y Koch-González, 2020).

No es suficiente, negarse o votar en contrario, 2) Promover la adopción de estrategias para mitigar sesgos y 3) Propiciar cambios estructurales en empresas, organizaciones públicas y/o regiones que promuevan concientización sobre SC por ej. hábitos de saludables en Organismos Públicos. Algunos autores consideran que es muy difícil confiar en estrategias para desesgar en un ambiente real de cambio continuo (Gigerenzer y Goldstein, 1996; Jungermann, 2000). Pero como sostienen Einhorn y Hogarth, (1985) no se trata de corregir la elección del ser humano, sino una forma inteligente para refinar la tecnología de la elección.

Tabla 10

Estrategias para desesgar en la etapa de reconocimiento del problema

Sesgo	Estrategias propuestas para desesgar
Efecto Marco	Reenmarcar la situación expresando el problema decisorio de forma diferente.
Sesgo atencional	Invertir en ventanas de oportunidad promoviendo la visión a largo plazo sobre problemas a los que no se asigna atención en el presente. Promover relación con el saber académico.
Sesgo de confirmación	Crear oportunidades para alternativas diferentes y revisar los supuestos del grupo. Revisar la evidencia utilizada, sobre todo aquella difundida públicamente. Considerar el punto de vista contrario preguntándose que se hubiera elegido si la evidencia demostrara lo opuesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Behavioural Insights Team (2019)

Tabla 11*Estrategias para sesgos sociales en la etapa de deliberación grupal*

Sesgo	Estrategias propuestas para desesgar
Refuerzo grupal	Estimular la diversidad de opiniones antes, durante y después de cada reunión. Por ejemplo introduciendo preguntas anónimas. Armar equipos diferentes a nivel cognitivo promoviendo la diversidad de enfoques.
Ilusión de similitud	Considerar escenarios de interés nulo, imaginando que pasaría si no hubiera interés en el tema. Pensar un plan contingente. Lograr compromiso e involucramiento de todos a lo largo del PD.
Oposición entre grupos	Utilizar un <i>equipo rojo colaborativo</i> , como los del ámbito militar cuya tarea sea buscar las debilidades del proceso y de alternativas. La evidencia demuestra aceptación cuando los miembros de este <i>equipo rojo</i> son del propio equipo o bien, alguien con quien se identifiquen. Varios miembros del equipo se separan para formar parte del <i>equipo colaborativo</i> durante la definición de los elementos de la decisión.

Fuente: Elaboracion propia a partir de Behavioural Insights Team (2019)

Tabla 12*Estrategias para sesgos sociales en la etapa de elección*

Sesgo	Estrategias propuesta para desesgar
Sesgo de optimismo	Realizar un análisis “premortem” significa imaginar que el plan fracasará e identificar las eventuales razones causantes. Aplicar y extender las correcciones de pronóstico por referencia ajustando planes similares aplicados con anterioridad. Mantener dos estimaciones de impacto: una alta y otra baja . Evaluar y ajustar dentro de lo posible las definiciones tomadas.
Ilusión de control	Incorporar mecanismos de retroalimentación que permitan monitorear ajustes.

Fuente: Elaboracion propia a partir de Behavioural Insights Team (2019)

2.2.6.8. Modelo Integrador entre el Enfoque Normativo y el Enfoque Descriptivo

Hasta aquí, referenciamos los aspectos normativos de la decisión grupal desde la Teoría de la Elección Social, el paradigma descriptivo o Psicología de la Decisión y los desarrollos recientes de las Ciencias Cognitivas y la Arquitectura de la Elección de la Economía Conductual. Integramos los aspectos centrales del modelo integrador propuesto por Bonatti (2005).

Este enfoque integral vincula al sujeto y al objeto de la decisión con el propósito central de “vincular el modelo normativo a la situación emocional del decisor” (íbid. , p. 267) quien puede ser una persona o un grupo de dos, o más D. Para una representación útil de una realidad determinada el modelo coloca en el mismo nivel de importancia los factores emocionales y racionales. La autora sostiene que es posible conocer ciertas trampas y tratar de compensarlas e incorpora en un primer nivel de análisis, preguntas esclarecedoras que revelan SC.

Interrogarse sobre ¿Por qué se está haciendo lo que se hace?, o ¿Es adecuado para mí, la organización, el grupo o para la empresa?, son preguntas que contribuyen a reflexionar sobre las propias limitaciones o al menos minimizar su influencia.

El esquema integrador se compone de 3 fases diferenciadas:

Fase 1: Subjetiva

Es la primera aproximación de la situación de decisión. Consta de 3 pasos:

Paso 1. Oportunidad de decisión. Mundo real de los hechos.

Paso 2. Percepción de la situación de decisión: se combinan el Pensamiento Cognitivo y el Pensamiento Emocional. Se utilizan técnicas específicas para detectar los sesgos y fallas subjetivas del D.

Paso 3. Realidad representada/ construida sobre el universo/mundo decisorio.

Fase 2: Objetiva

Es la aplicación del modelo normativo de Teoría de la Decisión.

Paso 4: PD analizando el modelo normativo.

Fase 3: Revisión final

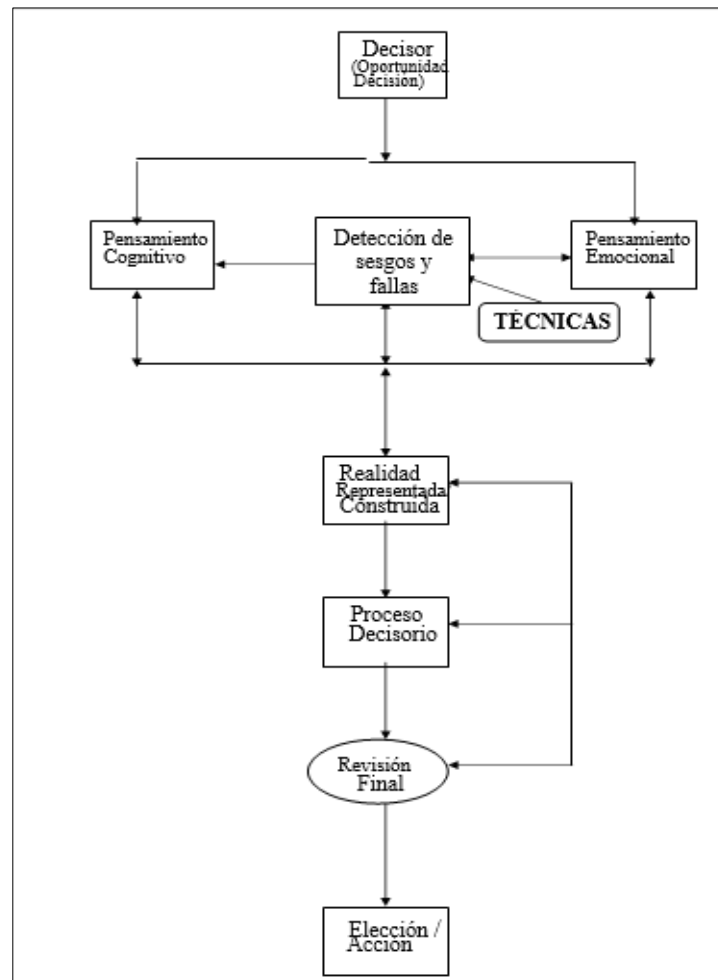
Es la corroboración y/o modificación del proceso efectuado, tanto como sea necesario, antes de la elección final.

Paso 5: Revisión final: del proceso en su conjunto.

Paso 6: Elección /acción: se elige y se implementa.

Figura 8

Esquema de modelo integrador



Fuente: Bonatti, (2005, p.275)

No se considera una acción diferente de la elegida ya que esto implicaría que el PD fue incompleto o no se ajustó a la percepción, creencias, y preferencias del D. En ocasiones, la implementación requiere otro proceso de decisión.

Luego de implementar el curso de acción elegido como óptimo finaliza la decisión evaluada. Si el D identifica nuevas creencias o información, puede configurarse una nueva oportunidad de decisión, aunque se trate del mismo tema.

En suma, “este modelo omni-comprensivo con múltiples variables e interrelaciones conjuga en todos los elementos que influyen en mayor y en menor medida la elección final” (ibid., p. 285).

“ Cambiar la sintonía, la mente, en cualquier momento en el que sea requerido. Esto crea una situación líquida. Como un líquido en un vaso, en el que el más ligero empujón cambia la forma del agua. Y esto está por todas partes”

Bauman (2017)

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. Introducción al Marco Teórico

Nuestro interés fue indagar las prácticas decisorias y los SC de los dirigentes de ECAS argentinas, en el período 2018-2021.

Nos centramos en la perspectiva de la literatura de empresas cooperativas (Bleger y Vuotto, 2005; Calderón Castillo y Fajn, 2018; Coraggio, 2007; Fairbairn, 2005; Leviten-Reid y Fairbairn, 2011; Vuotto 2004, 2006; Vuotto y Fardelli, 2012; Pastore, 2006-2010; Razeto Migliaro, 2010; Fajn 2016; Malo, 2004). En particular en CSP que producen y gestionan el servicio esencial de AyS (Aguirre, 2020; Cracogna, 1999; Ferro, 2002; Güttner, 2012; Fernández, 2015, 2017; González Moras, 2017).

Referenciamos las nociones de “agua como bien común” y “agua como derecho humano” (Sen, 2004; Ostrom, 2011, 2014; Zamagni, 2010, 2011) como características singulares del agua potable que diferencian a este bien de todo otro bien público o privado de la Economía. Incluimos literatura sobre gobernanza democrática, desventajas del voto por mayoría en decisiones grupales y conceptos básicos de la Teoría de la Elección Social (Bonatti et al., 2004, 2005, 2011; Pavesi, 1984, 2004; List, 2013).

Asimismo, revisamos los aportes relevantes sobre dinámica interpersonal, interacción, roles grupales y el dispositivo de GO (Pichón Rivière, 1969, 1970, 1978, 1981, 1985, 1989, 1991, 1992, 1993, 1995; Pampliega, 1969, 1977, 1998, 2008) así como el concepto de rasgos de identidad de la Psicología Social de las Organizaciones (Schvarstein, 1992).

Finalmente, articulamos con desarrollos específicos sobre SC individuales y sociales, contribuciones relevantes sobre Ciencias Cognitivas, Arquitectura de la Elección de la Economía Conductual (Thaler y Sunstein, 2008; Blumenthal-Barby y Burroughs, 2012; Vlaev et al., 2016; Sanders et al., 2018) y estrategias para desesgar o mitigar sesgos en decisiones grupales (Hallsworth et al., 2010, 2016, 2019; Behavioural Insights Team, 2019) relacionados con nuestro interés de estudio. De esta conjunción entre la perspectiva de la decisión grupal cooperativa y las referencias sobre SC individuales y sociales desarrollamos el modelo de Círculo de Reflexión Decisoria cuyas características, componentes, oportunidad de aplicación, representación y limitaciones presentamos en esta sección.

2.3.2. Modelo Círculo de Reflexión Decisoria

2.3.2.1. Bases Metodológicas

A partir de la integración conceptual de la literatura referenciada desarrollamos un dispositivo de GO para la decisión grupal en ECAS denominado Modelo Círculo de Reflexión Decisoria (CRD), el cual contribuye a identificar fallas del PD previo a la fase de elección por voto normatizado en la ley 20.337 de 1973, Art. 53.

Para construir nuestro marco teórico tomamos a Fassio, Pascual y Suárez (2002, pág. 5) quienes definen modelo como “[...] una simplificación de la realidad que permite representar un fenómeno complejo y facilita la comunicación de sus ideas centrales”.

Sin renunciar a otras referencias las bases en las que apelamos para desarrollar nuestra propuesta CRD fueron:

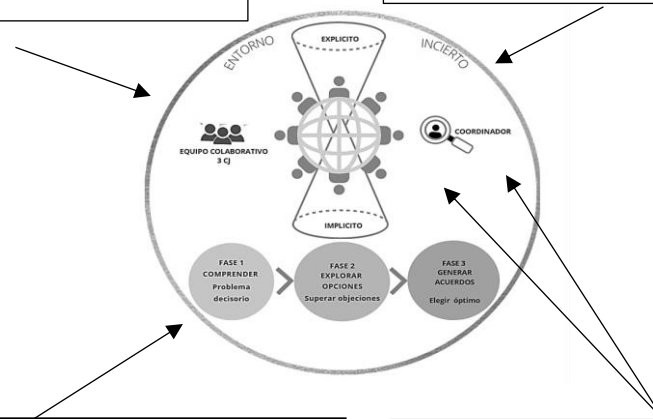
1. El enfoque de etapas de la decisión grupal y de SS propuestas por Hallsworth et al., (2010, 2016, 2019); Behavioural Insights Team (2019) y Rau y Koch-González (2020).
2. El modelo de GO de Pichón-Rivière (Pichón Rivière, 1969, 1970, 1978, 1981, 1985, 1989, 1991, 1992,1993, 1995).
3. Las técnicas de análisis de proceso y roles grupales (Pampliega, 1969, 1977, 1998, 2008; Moreno, 1945, 1974).
4. La técnica para superar objeciones y lograr consenso al decidir en grupo de Rau y Koch-González (2020) y de Hallsworth et al., (2010, 2016, 2019).
5. El Modelo Integrador de Bonatti (2005).
6. Las estrategias para desesgar desarrolladas por BIT (2019) en particular la de “Equipo Rojo Colaborativo” formado por tres (3) personas entrenadas en SC (Thaler y Sunstein, 2008; Blumenthal-Barby y Burroughs, 2012; Hallsworth et al., 2010, 2016, 2019; Vlaev et al., 2016; Sanders et al., 2018).
7. Las técnicas para desesgar SC individuales (KyT, 1979; Tversky y Kahneman 1974; Sallenave, 1994; Bazerman, 1998; HKR, 1999; Kahneman, 2003, 2013; Fischhoff, 2006 y Fischhoff et al., 2006).

Figura 9

Bases conceptuales del CRD

Teoría de ECO, CSP y Teoría de ECAS: Aguirre, 2020; Bleger y Vuotto, 2005; Calderón Castillo y Fajn, 2018; Coraggio, 2007; Cortina Orts, 2002, 2017; Fairbairn, 2005; Fajn 2016; Malo, 2004; Pastore, 2006, 2010; Leviten-Reid y Fairbairn, 2011; Vuotto, 2004, 2006; Vuotto y Fardelli, 2012; Razeto Migliaro, 2010; entre otros autores que retomamos en el capítulo Análisis y Discusión.

Conocimientos técnicos-normativos sobre el SP de AyS. Agua como bien común y como derecho humano: González Moras, 2017; Lanciotti, 2011; Sen, 2004; Shiva, 2004; Ostrom, 2011, 2014; Zamagni, 2014, 2011; Normativa y resoluciones ONU sobre AyS; entre otras referencias que retomamos en el capítulo Análisis y Discusión.



Decisión Grupal: List, 2013; Pavesi, 1994; Pavesi et al. 2004; Savage, 1954; Von Neumann y Morgenstern, 1944; Etc.

EC y Cs. de la Decisión: Bruine de Bruin et al. 2007; Fischhoff, 2006; Fischhoff et al. 2006; Gigerenzer 2008, 2015; Hammond, Keeny y Raiffa, 1999; Huber, 2020; Mazar y Ariely, 2008; Mazar et al., 2008; Tavis y Aronson, 2020; Thaler y Sunstein, 2008; Etc.

Identificación de SC individuales y sociales (TDD): Bazerman, 1998; Bonatti, 2005; Kahneman y Tversky, 1974, 1979; Sallenave, 1994.

Técnica de Desesgado de Equipo Rojo Colaborativo: Blumenthal-Barbi y Burroughs, 2012; Hallsworth et al. 2016, 2019; Horn y Masunaga 2006; Krampe y Charness 2006; Etc.

Dispositivo de GO (CRD) – Teorías de Interacción Social: Técnica VCI. Técnica de Análisis de Roles Grupales: Bar-tal, 2013; Lewin, 1951; Moreno, 1945, 1974; Pampliega, 1969, 1977, 1998, 2008; Pichón Rivière, 1970, 1978, 1991, 1993; Pichón y Pampliega, 1993; Etc.

Emociones y SS: Bauman, 2000, 2005, 2007; Bisquerra Alzina, 2003; Damasio, 2010, 2014; Tajfel y Turner, 1986; Nowak, 1998, 2000, 2010; Etc.

Preguntas Orientadoras: Bonatti, 2005; Hallsworth et al. (2019).

Fuente: Elaboracion propia

2.3.2.2. Definición del Modelo CRD

Denominamos círculo al dispositivo de GO en el marco del cual se realiza el proceso de decisión grupal cooperativa. El círculo facilita a los participantes realizar tres funciones clave: 1) Definir un propósito común, 2) Aplicar los valores de igualdad, equidad, y transparencia y 3) Promover la intención de generar acuerdos o consensos lo suficientemente satisfactorios luego de superar las objeciones que pudieran surgir. Metodológicamente no postulamos la unanimidad (Bonatti et. al, 2011).

El modelo CRD propicia las relaciones armoniosas, respetuosas y vínculos autoorganizados entre los miembros y persigue:

1. Definir un propósito común que movilice la cooperación integral y el diseño de metas compartidas que unan a los CJ.
2. Aplicar igualdad, equidad y transparencia como valores del grupo. El principio de control democrático del CA depende de una participación más profunda que el simple acto de votar.
3. Promover la intención de generar acuerdos luego de superar las objeciones de los participantes. El involucramiento sentimental y emocional de los CJ es clave para lograr efectividad al consensuar. He ahí la importancia de una adecuada regulación emocional.
4. Facilitar el aprendizaje, la conexión, la pertenencia, la equidad, la transparencia y la resiliencia ante los cambios de un contexto VICA. Requiere de los CJ un alto grado de regulación emocional, madurez personal, escucha activa, empatía y respeto por las diferencias.

2.3.2.3. Componentes del Modelo CRD

Los elementos que integran nuestro modelo CRD reflejan la importancia de contar con conocimientos técnicos sobre CSP, ECAS, procesos del SP de AyS, toma de decisiones grupales y SC. El CRD permite explicitar los aspectos latentes o implícitos que pueden generar SC en un proceso de decisión grupal a través de la aplicación de la técnica del VCI, el análisis de roles grupales y una serie de preguntas orientadoras que promueven la auto reflexión crítica de cada CJ durante el PD.

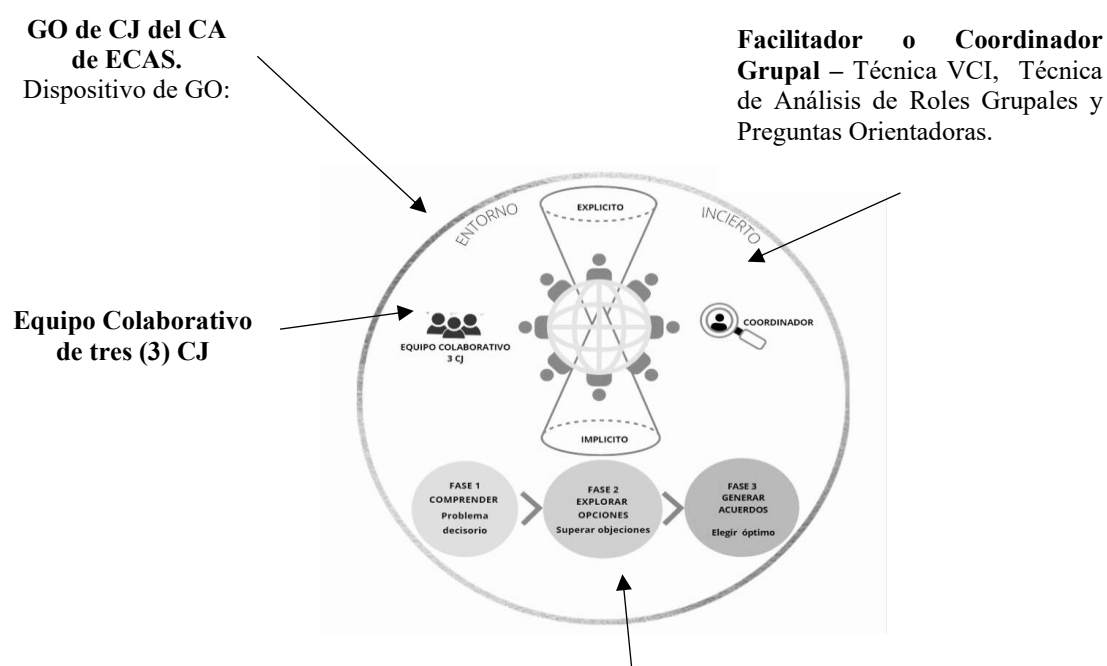
Por lo cual los elementos del CRD responden a las características de nuestra muestra que fueron: 1) Autogestión organizacional de los CJ anclada en principios y valores

cooperativos, 2) Predisposición a la reflexión en grupo, 3) Familiaridad con la generación de acuerdos y 4) Superación de objeciones de la gobernanza democrática.

Los componentes del modelo CRD son: 1) GO de CJ del CA de ECAS, 2) Equipo Colaborativo de tres (3) CJ, 3) Facilitador o Coordinador Grupal, 4) Técnicas para Analizar la Dinámica grupal: 4.1. Técnica del Vector del Cono Invertido, 4.2. Técnica de análisis de roles grupales y 4.3. Preguntas Orientadoras para la Reflexión Decisoria.

Figura 10

Esquema Descriptivo de Componentes del modelo CRD



Decisión Grupal Cooperativa en ECAS. Fases. 1) Comprender el problema decisorio, 2) Explorar Opciones o Alternativas y 3) Generar Acuerdos antes de votar.

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 13

Componentes del Modelo CRD

Componente	Descripción
1.Grupo Operativo de CJ	Los diez (10) CJ del CA integran el círculo. El número mínimo de CJ presentes debe ser 3 (presidente, tesorero y secretario).
2. Equipo colaborativo	Formado por tres (3) de los diez (10) CJ del CA. Deben ser entrenados en habilidades de toma de decisiones grupales y SC para actuar como “Equipo Colaborativo” e identificar debilidades del modelo decisorio. Son capaces de cuestionar, confrontar y revisar los elementos del PD. Este rol debe ser rotativo y surgir por elección consensuada del CA aplicando esta misma metodología.
3.Facilitador Coordinador grupal	Acompaña el proceso reflexivo. Entrena al Equipo Colaborativo hasta que el grupo logre autonomía. Existe mientras el grupo desarrolla competencias decisorias. Luego, puede tener presencia continua o solo en momentos determinados. Requiere formación en SC, técnicas de regulación emocional, de gestión de GO y de administración organizacional. Explicita los aspectos latentes que suelen disparar SC Ej. Prejuicios entre pares, oposición entre grupos, etc. Señala oportunidades de mejora, competencias o habilidades a desarrollar a cada CJ. Puede ser externo a la cooperativa o bien un asociado capacitado para desempeñar el rol, que no sea CJ en ejercicio. Para entender la dinámica grupal del CA dispone de:
4.Técnicas para analizar la dinámica grupal	4. 1. La técnica del Vector del Cono Invertido: Permite comprender los vínculos entre CJ observando conductas explícitas y abordando las implícitas. 4.2. El análisis de roles grupales: Permite identificar y comprender la dinámica de asunción y adjudicación de roles en el CA: portavoz, chivo emisario, líder y saboteador. 4.3.Preguntas orientadoras para la reflexión decisoria que indagan <ol style="list-style-type: none">1. Problemas de significado.2. Forma de evocar o recordar datos del pasado.3. restricción del tiempo disponible para decidir.4. Exceso de información para decidir.5. ¿Qué ocurre?, ¿Por qué nos ocurre? y ¿Por qué no lo estamos viendo?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Preguntas orientadoras para la reflexión decisoria del equipo colaborativo

Eje de Análisis	Objetivo de las Preguntas
1. Problemas de significado	Identificar en qué situaciones no se halla suficiente significado en la información dado que ante falta de significado suponemos que la información conocida es mejor, tendemos a simplificar los datos estadísticos y numéricos, proyectamos actitudes y suposiciones pasadas, al presente. La falta de significado promueve confusión lo cual nos puede conducir a hallar patrones aun, con pocos datos o a completar información faltante con suposiciones.
2. Forma de recordar	Identificar la tendencia del sujeto al recordar que puede manifestar como: a) Reducción de numerosos datos a sus elementos clave, b) Generalización de datos y c) Refuerzo de recuerdos cercanos e inmediatos.
3. Restricción Temporal	Identificar si el caso es urgente y crítico o no, por cuanto ante la falta de tiempo para decidir tendemos a obtener conclusiones precipitadas, injustas o inequitativas.
4. Exceso de información	Identificar si el exceso de datos puede paralizar al D por cuanto ante el exceso de información para procesar tendemos a filtrar. Percibimos aquello que repetimos con frecuencia y lo raro, lo divertido o lo llamativo prevalece por sobre lo aburrido y rutinario.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.3.1. Decisión Grupal Cooperativa.

Una crítica a la decisión grupal por voto por mayoría simple (50 %+1), es que el poder decisorio queda concentrado en la mayoría si bien el resto de los votantes configuran un 49% cuya preferencia no es tomada en cuenta.

En cambio, en un GO es posible potenciar la retroalimentación entre pares a través del consenso y del logro de acuerdos por cuanto al asumir la responsabilidad de la reflexión conjunta se promueve mayor nivel de compromiso y motivación a participar.

El dispositivo CRD que proponemos facilita a los CJ identificar y analizar las debilidades del análisis decisorio, promueve el aprendizaje y aprovecha los conocimientos de cada persona.

Se basa en el dispositivo de GO y para superar objeciones y generar acuerdos el mecanismo de consenso se sustenta desarrolla en tres (3) etapas o fases:

1. Fase de Comprensión del Problema Decisorio.
2. Fase de Exploración de Alternativas o Propuestas.
3. Fase de Superación de las Objeciones y Generación de Acuerdos, previo a la fase de elección por voto.

2.3.2.3.1.1. Fase 1: Comprender el Problema Decisorio

El primer momento del proceso es comprender la naturaleza del problema decisorio. Enmarcar la decisión. Identificar el propósito o aspiración que se busca, las incertidumbres asociadas, las restricciones, las alternativas y las consecuencias asociadas. En esta fase se busca:

1. Entender el detonante y el contexto de la decisión.
2. Explorar necesidades, visiones y expectativas de cada D.
3. Identificar los elementos de la decisión a incluir en el proceso de análisis, en particular el propósito/s u objetivo/s que se pretende lograr.
4. Sintetizar las visiones y los datos analizados.

Es el primer momento de reflexión e identificación de SC.

2.3.2.3.1.2. Fase 2: Explorar Alternativas o Propuestas

La segunda fase es explorar propuestas, alternativas o cursos de acción, analizando las restricciones asociadas, las variables inciertas y evaluando los resultados o consecuencias de cada opción.

Es la fase de deliberación en la cual se profundiza la evaluación de las propuestas o alternativas que genere el grupo y se revisa el análisis de las meta-decisiones. Por ej. definir si se evaluarán uno o más objetivos, si se usaran probabilidades para medir la incertidumbre, etc.

En esta fase se busca:

1. Revisar los datos analizados en la fase anterior.

2. Analizar las objeciones de los participantes, sus motivos o razones. No basta con decir “no estoy de acuerdo o no quiero”, sino que es necesario explorar y explicitar los desacuerdos y hallar los motivos o argumentos en beneficio de la decisión.

Es el segundo momento de reflexión para identificar SC.

2.3.2.3.1.3. Fase 3: Acordar y consensuar

El tercer momento es buscar el consentimiento del grupo lo cual implica superar las objeciones planteadas en la fase 2 y llegar a acuerdos. El rol del equipo colaborativo y el del coordinador grupal son centrales para explicitar tensiones por falta de claridad, fricciones entre los CJ o discrepancias de criterios.

En esta fase se busca:

1. Sintetizar o sistematizar las razones o motivos de desacuerdos.
2. Lograr la colaboración de todos los CJ para superar objeciones sobre algún aspecto del PD a efectos de:
3. Revisar nuevamente la factibilidad y restricciones asociadas a las alternativas y sus consecuencias.
 1. Mejorar la creación de las alternativas o propuestas objetadas con el aporte de todos y con foco en superar las objeciones.
 2. Generar acuerdos por consenso para determinar la propuesta o alternativa óptima que posteriormente se propondrá a votación.

Es el tercer momento de identificación de sesgos individuales y grupales.

La identificación de SC requiere de retroalimentación del equipo colaborativo y del coordinador durante el PD. En la práctica se trata de resolver las objeciones planteadas lo cual supone el acuerdo o consenso de los CJ. No obstante, puede ocurrir que continúen las disconformidades. Habrá que continuar explorando las razones de estas.

La elección previa a la fase de votación requiere:

1. Revisar comportamientos, sesgos y actitudes, antes de cerrar el PD.
2. Verificar que se hayan resuelto todas las objeciones y documentar las acciones o recomendaciones necesarias al efecto.
3. Generar un reporte escrito de síntesis de la reunión de CJ.

4. Validar esa acta de reunión por los CJ presentes.
5. Comunicar a todo el CA las acciones sugeridas para entrenar competencias decisorias o habilidades de regulación emocional. A este proceso le sigue la etapa voto por mayoría simple o el establecido por estatuto y la posterior implementación de la decisión, aspectos que no abordamos en nuestro estudio. Asumimos que la propuesta elegida en el GO de CJ se somete a votación y de resultar elegida se implementa.

2.3.2.4. Representación del Modelo CRD

Los CJ se reúnen un círculo. Al inicio de cada reunión se sintetizan los temas pendientes de una reunión anterior y se comenta la agenda u orden del día. Todos analizan y reflexionan la información en forma crítica para consensuar una propuesta o alternativa óptima y se retoman las objeciones que hubieran quedado pendientes

Cada etapa es una oportunidad para que el equipo colaborativo y el coordinador puedan evaluar si surgen sesgos cognitivos o bien, para explicitar aquellos observables durante el encuentro.

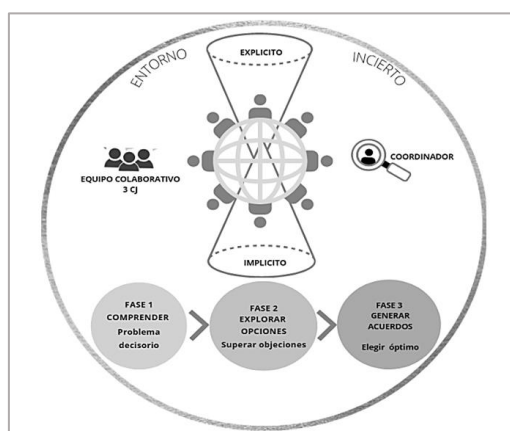
El coordinador del GO es un rol que guía el dialogo con preguntas orientadoras que contribuyen a identificar conductas sesgadas. Este análisis se comparte entre todos los participantes.

Al finalizar el encuentro cada CJ expresa si está o no de acuerdo con las alternativas consensuadas. Se realiza una síntesis y de corresponder se asignan tareas para entrenar competencias personales y/o/grupales.

Cabe señalar que el proceso de consenso cooperativo puede durar más de un encuentro, dependiendo del nivel de complejidad del problema, de la cantidad de objeciones o de la ausencia de más de 5 CJ. Es un proceso de mejora continua que pretende generar un círculo virtuoso cooperativo.

Figura 11

Esquema Gráfico del CRD



Fuente: Elaboracion propia

2.3.2.5. Oportunidad para Aplicar el Modelo Círculo de Reflexión Decisoria

El modelo CRD se puede aplicar en toda reunión del CA para facilitar el proceso de reflexión grupal y la elección de una alternativa óptima previo a la fase de elección formal. Considerando que a nivel normativo se debe aplicar el método de voto por mayoría simple pueden darse dos situaciones: 1) Si del proceso CRD surge el óptimo se simplifica la instancia posterior de votación y 2) Si no se superaron todas las objeciones y no se logró una solución óptima el haber aplicado CRD allana y simplifica la votación formal.

2.3.2.6. Beneficios del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria

Desde el punto de vista organizacional el funcionamiento de una ECAS depende de la capacidad de sus miembros para definir un proyecto compartido, mientras que su desempeño económico permite lograr la sostenibilidad de la cooperativa.

La aplicación del modelo fomenta:

1. Escucha activa del aporte de cada miembro del CA.
2. Equidad en la participación que sienta bases para el trabajo conjunto.
3. Inclusión y compromiso ante la responsabilidad compartida.
4. Abordaje de conflictos grupales para superar objeciones y facilitar acuerdos.
5. Atención sobre la coherencia y sensatez de los argumentos expresados.

6. Revisión de modelos mentales y creencias, alentando nuevas formas de aprendizaje.
7. Análisis de un problema desde diferentes perspectivas.
8. Reflexión relacionada con: ¿Por qué siempre ocurre esto?, ¿Qué se debe cambiar a nivel individual/grupal para que no se reitere?, ¿Cómo transformar una crítica sin propuesta posterior en una objeción reflexionada que puede convertirse en una alternativa factible?

Esto es posible cuando los CJ han desarrollado un nivel mínimo de habilidades que promueven la efectividad de la decisión grupal en el plano de la acción.

De la conjunción de habilidades y acciones, surge el Círculo Virtuoso Cooperativo.

2.3.2.7. Círculo Virtuoso Cooperativo

Un círculo es vicioso cuando el punto de llegada coincide con el de partida y no hay enriquecimiento en ningún sentido. Es virtuoso en cambio, cuando no se cierra. Cuando el punto de llegada es el principio de otro círculo con un conjunto de propiedades y condiciones que determinan un nuevo estado de equilibrio.

El modelo que proponemos se integra por tres fases que requieren habilidades decisorias y generan acciones.

Las habilidades por desarrollar son:

1. Conexión
2. Confianza
3. Compromiso con la tarea explícita
4. Colaboración
5. Comunicación empática
6. Autogestión de la capacitación continua.

Estas habilidades básicas facilitan ejecutar ciertas acciones:

1. Comprender la dimensión y alcance del problema decisorio.
2. Confrontar ideas, e identificar coincidencias, para superar objeciones.
3. Coordinar las múltiples tareas y responsabilidades del CA.
4. Construir comunidad con la base de asociados.

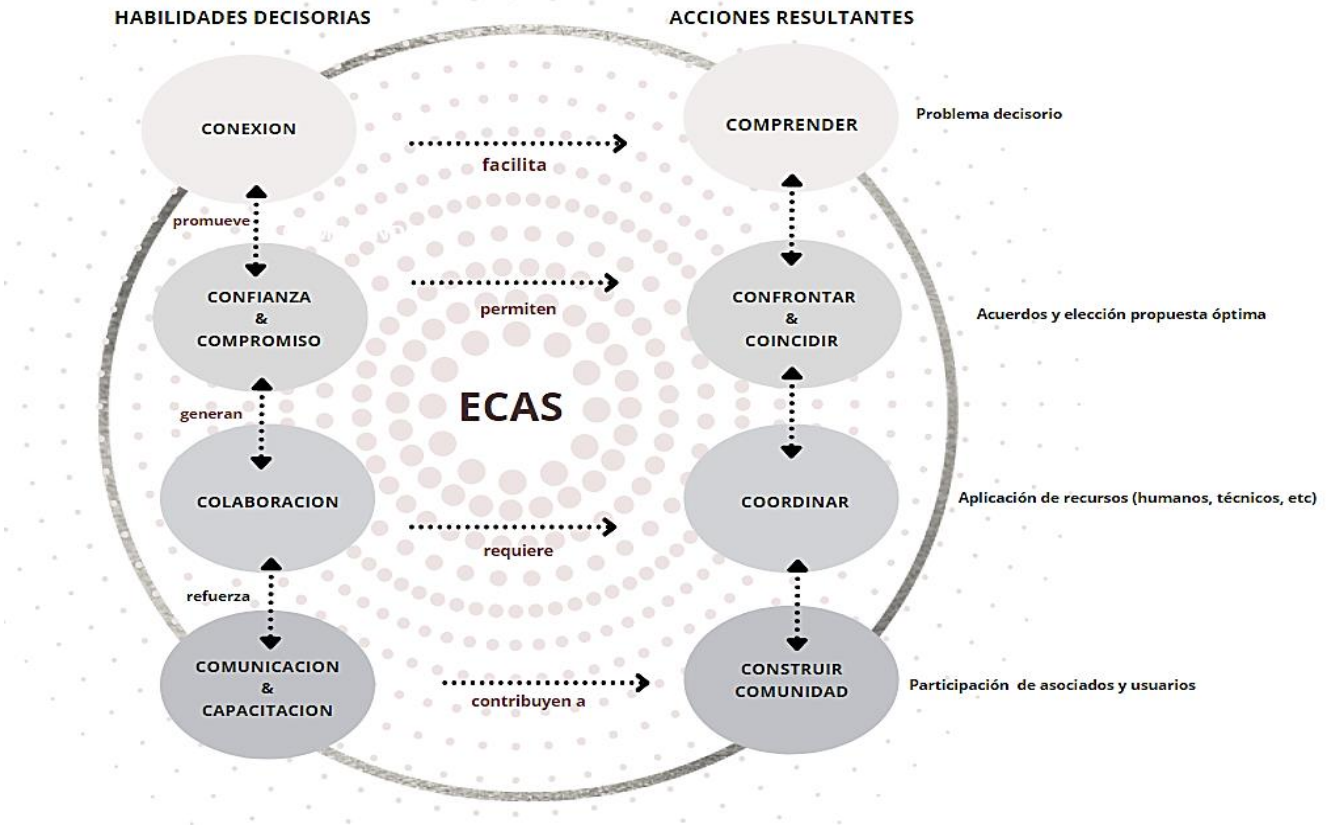
De la articulación entre habilidades decisorias y efectos que éstas facilitan resulta el Círculo Virtuoso Cooperativo (CVC). En el CVC la conexión genera una sensación de confianza básica y facilita comprensión del problema decisorio. Se promueve el compromiso para colaborar. Confianza y compromiso en los CJ, hacen posible confrontar diferencias sin enfrentamientos y hallar coincidencia sobre ideas comunes. Esto facilita la colaboración hacia el logro de los objetivos sociales y la sostenibilidad económica de la ECAS. La colaboración entre los CJ requiere coordinar recursos escasos (desde humanos hasta insumos) y comunicar la gestión en forma interna y externa a la ECAS.

Una correcta comunicación interna permite a su vez fortalecer los lazos con la base de asociados a la ECAS. El relacionamiento con el resto de los actores de la cadena de valor es a su vez una forma de difundir la naturaleza y finalidad de la ECAS en la comunidad. El proceso se fortalece con capacitación y aprendizaje continuos que cada CJ debe autogestionar en la búsqueda de su crecimiento personal.

Finalmente, este círculo virtuoso propicia construir comunidad y tejer redes entre las partes interesadas que se vinculan con la ECAS.

Figura 12

Círculo Virtuoso Cooperativo



Fuente: Elaboracion propia

2.3.2.8. Límites del Modelo Círculo de Reflexión Decisoria

Resaltamos que el tipo de consenso que postulamos no significa tomar una decisión con la que todos estén de acuerdo. Eso sería una decisión unánime. Llegar a un acuerdo aplicando el CRD implica tomar una decisión informada y deliberada con interés por crear equidad al escuchar a todos los CJ.

Proponemos un modelo que si bien no garantiza certeza de lograr consenso o acuerdos los promueve y facilita abordando las objeciones que puedan surgir con la intención de superarlas y explicitando SC y SS.

Como todo modelo, presenta fronteras:

1. Funciona con mayor efectividad en grupo pequeños y homogéneos. En grupos de más de 10 integrantes, requiere una organización de mayor escala que a su vez aumenta tiempos y costos. El CA en una ECAS tiene máximo 10 CJ, por lo cual es un grupo pequeño.
2. La heterogeneidad de visiones, creencias, etc. expone múltiples diferencias entre los CJ.
3. A nivel emocional puede resultar frustrante no lograr coincidencias. He ahí la importancia de entrenar la regulación emocional.
4. Cuando hay concentración de poder en uno o dos D puede surgir la limitación de “tiranía de la minoría”. En este caso, aun cuando todos expresan sus opiniones suelen resultar ignoradas.
5. Hay elementos que condicionan el ejercicio del dialogo y el debate: características cognitivas, nivel de conocimiento, cualidades motivacionales y falta de regulación emocional, entre otras.
6. También incide el ciclo de vida, edad y sesgo de género de cada CJ. Estos aspectos personales pueden afectar el interés por cambiar hábitos o adaptarse a nuevas situaciones.

En suma, cualquier contingencia del entorno o restricción percibida como amenazante puede fortalecer la resistencia al cambio, la estereotipia de roles y la capacidad de aprender de la experiencia, aspectos que resienten el funcionamiento del GO y por ende al CVC.

“El agua es la única bebida del hombre sabio”

Thoreau (1886)

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación. Introducción

En el presente capítulo precisamos las orientaciones y definiciones que guiaron nuestro estudio de campo para registrar la coherencia de las decisiones que tomamos al diseñar nuestra investigación (Fassio, 2011).

Nuestro tema de estudio relacionado con las prácticas decisorias y SC de los dirigentes de ECAS bajo situaciones inciertas de única vez fue un tema propio del ámbito de la Teoría de la Administración. Identificamos los elementos sustanciales del proceso decisorio democrático que no forman parte de un modelo teórico integral de decisión y que es un fenómeno no regido por leyes linealmente causales, sino centrado en relaciones teleológicas orientadas por metas, intenciones y objetivos.

Articulamos cuidadosamente las contribuciones de la literatura específica relacionada con la Economía Social Cooperativa de Servicios Públicos, las Ciencias de la Decisión, las Ciencias Cognitivas y nociones del campo de la Psicología Social de Pichón-Rivière aplicada al análisis organizacional.

Analizamos las relaciones de influencia recíproca entre variables, factores o elementos de distintos campos del conocimiento que confluyeron en dos dimensiones: la individual intra-subjetiva y la grupal-interpersonal. Profundizamos el estudio sobre cómo se comportaron los factores o elementos componentes.

El contexto en el que observamos los hechos de interés constituyó un sistema abierto, complejo, en cambio permanente (Suárez, 1971) integrado por un conjunto de actores y dimensiones diversas. Por lo cual intentamos establecer las relaciones ecológicas observables entre los mismos. No fue factible establecer relaciones causales puras medidas por un diseño experimental.

Procuramos el equilibrio entre el referencial teórico y la indagación de campo bajo un encuadre conceptual y metodológico de corte pragmático. Finalmente, seguimos un enfoque diacrónico, refiriendo el núcleo del análisis a sucesivos momentos de comparación entre 2018 y 2021.

3.2. Caracterización de la investigación

Nuestra tesis se enmarcó en un estudio exploratorio-descriptivo no experimental, instrumentado a partir de revisión bibliográfica, encuestas semiestructuradas, entrevistas de confirmación y observación directa realizadas a sujetos seleccionados mediante un muestreo intencional no probabilístico.

Diseñamos nuestro estudio de campo para conocer la forma en que los sujetos de estudio percibieron y valoraron su forma de tomar decisiones grupales de única vez en entornos inciertos en ECAS y a la vez, para obtener información sobre variables descriptivas sobre la cuestión.

La metodología cualitativa resultó ser la más adecuada para recopilar las expresiones de los sujetos estudiados y sus formas de representar su realidad social, por cuanto privilegia la dimensión subjetiva. Para indagar las acciones y significaciones de los participantes nos concentramos en recoger, codificar y analizar datos en forma simultánea a través de un proceso metódico, sistemático e interpretativo, propio del paradigma cualitativo (Charmaz, 2013).

De esta forma, relevamos las variables descriptivas y analizamos los datos en forma integrada a través de la indagación de campo. La triangulación y la reflexión analítica sobre los mismos nos permitió realizar descripciones más ricas y fidedignas del fenómeno estudiado (Erickson, 1986). Asimismo, el diseño exploratorio-descriptivo nos permitió especificar las propiedades de personas, grupos o comunidades analizadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 1991). Basamos el carácter explicativo en descripciones del fenómeno de estudio, tal cómo y dónde se manifestó y las características que tuvo (Fassio, Pascual, y Suárez, 2002). Aplicamos un diseño no experimental dado que no pudimos asignar aleatoriamente los sujetos sino recurrir a una selección intencional. Ante la imposibilidad fáctica de implementar un muestreo probabilístico explicitamos el criterio de inclusión y exclusión al definir las características prototípicas, bajo el supuesto que los participantes aportarían conocimiento a los objetivos de la presente.

En resumen, fundamentamos la metodología seleccionada en varias razones:

1. Definimos un estudio exploratorio-descriptivo para establecer las propiedades importantes de las personas, grupos y fenómeno analizados (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1991).
2. Fue exploratorio dado que no accedimos a contribuciones integradas que respondieran a nuestros objetivos de tesis, por lo cual articulamos conocimientos de diferentes ámbitos disciplinares.
3. A su vez, fue descriptivo por cuanto apelamos a explicaciones de los fenómenos estudiados, sus características, formas y lugares de manifestación (Fassio et al., 2002).
4. Aplicamos un diseño no experimental dado que no pudimos asignar con un criterio aleatorio ni a los sujetos, ni a las condiciones debido a las particularidades del entorno real de las ECAS, una categoría de análisis escasamente investigada en forma empírica (Cracogna, 1992; Ferro, 2002; Bleger y Vuotto, 2005; Fairbairn, 2005; Güttner, 2012; Fernández, 2015, 2017, González Moras, 2017). Por ello, recurrimos a una selección intencional de los sujetos estudiados.
5. El perfil prototípico definido para formalizar una selección intencional se explicitó bajo el entendimiento que los sujetos incluidos, pudieran aportar conocimiento a los objetivos específicos en tanto cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión definidos. A tales efectos, utilizamos varias técnicas de relevamiento, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una de acuerdo con la literatura específica. Definimos utilizar dos instrumentos de recolección de datos, uno para CJ y otro para RF. Diseñamos dos encuestas semiestructuradas con opciones prefijadas y espacios para integrar opiniones y comentarios de los participantes.
6. Finalmente, a través de la indagación de campo, relevamos las variables descriptivas, analizamos los datos en forma integrada y reflexionamos de forma analítica al triangular los mismos, para lograr una descripción más rica y fidedigna del fenómeno estudiado (Erickson, 1986).

3.2.1. Variables de Estudio. Las variables estudiadas contemplaron: 1) Caracterización y rasgos prototípicos de los participantes, 2) Caracterización de la autopercepción sobre sus prácticas decisorias y 3) Caracterización de la autopercepción de SC. Las variables de caracterización de los sujetos de estudio y sus rasgos prototípicos facilitaron establecer relaciones con las restantes variables.

3.2.1.1. Variables de Caracterización de los Sujetos de Estudio

Tabla 15

Variables de caracterización de los sujetos de estudio

Variable (propiedad a medir)	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores (referentes empíricos)	Categorías (valores que pueden Asumir)
Edad	Edad declarada	No aplica	No aplica	Valor declarado. Escala de 5 intervalos
Sexo	Sexo declarado	No aplica	No aplica	Varón – Mujer
Antigüedad en el cargo	Cantidad de años como CJ	No aplica	No aplica	Valor declarado. Escala de 5 intervalos
Estudios Cursados	Nivel de Estudios	No aplica	No aplica	Primario, secundario, Universitario, Posuniversitario
Ocupación laboral principal	Actividad laboral principal remunerada	No aplica	No aplica	Valor declarado

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.2. Variables Referidas a la Autopercepción de Prácticas Decisorias de CJ

Tabla 16

Variables referidas a la autopercepción de prácticas decisorias de CJ

Variable (propiedad a medir)	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores (referentes empíricos)	Categorías (valores que pueden asumir)
Complejidad de las decisiones habituales	Percepción de los CJ sobre la complejidad de sus decisiones habituales	Valoración de complejidad decisoria	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Incertidumbre del contexto	Percepción sobre la incertidumbre del contexto al analizar la decisión	Valoración de Incerteza del Contexto	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas.
Democracia y participación en CSP	Participación de CJ en la decisión grupal	Valoración de Participación de CJ	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Valores asignados a su ECAS	Valores y principios cooperativos, con que identifica a su ECAS	Valores enunciados	Opinión sobre valores	Valor declarado 1, 2 o 3 respuestas.
Valores que guiaron su gestión	Percepción sobre valores y principios personales al decidir	Valores enunciados	Opinión sobre valores personales	Valor declarado 1, 2 o 3 respuestas
Valoración de la Comunidad sobre la gestión del CJ en la ECAS	Creencia sobre la valoración que la Comunidad atribuye a la gestión de la ECAS	Valoración de opinión de la Comunidad	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Acuerdo con pares al decidir	Percepción del nivel de acuerdo o coincidencia entre CJ al decidir	Valoración Acuerdo con pares	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3. Variables Referidas a la a la autopercepción de SC de CJ

Tabla 17

Variables referidas a la autopercepción de SC de CJ

Variable (propiedad a medir)	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores (referentes empíricos)	Categorías (valores que pueden asumir)
Emocionalidad percibida	Percepción sobre nivel emocionalidad personal	Valoración emocionalidad	Valoración sobre escala propuesta	1. Totalmente racional. 6. Totalmente emocional
Razones de desacuerdo al decidir	Desacuerdo entre CJ	Razones u Origen de desacuerdos al decidir	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Forma de presentar una propuesta ante el resto del CA	Forma en que se resaltan o no aspectos positivos	Valoración forma de presentar alternativas	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Inclinación a la analogía con el pasado	Forma de aplicar soluciones ya utilizadas	Valoración soluciones aplicadas en el pasado	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Consulta ante decisiones que involucran montos significativos	Forma de consultar a terceros en decisiones monetarias	Fuentes de Consulta ante decisiones monetarias	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Beneficios de la ECAS en comparación con el prestador privado	Percepción sobre las ventajas del modelo cooperativo	Valor declarado	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Visión sobre Liderazgo en ECAS	Percepción sobre el concepto liderazgo	Importancia asignada	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Razones de falta de participación de mujeres en el CA	Creencia sobre el escaso número de mujeres CJ	Importancia asignada	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Razones de falta de participación de menores de 30 años	Creencia sobre la escasa participación de jóvenes en ECAS	Importancia asignada	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Autopercepción como decisor		Cualidades personales declaradas		Afirmaciones expuestas

	Percepción sobre el ejercicio del rol de decisor		Opinión sobre cualidades personales	
Variable (propiedad a medir)	Definición	Indicadores (referentes empíricos)	Indicadores (referentes empíricos)	Categorías (valores que pueden asumir)
Oportunidades de mejora personales al decidir	Debilidades personales al gestionar	Cualidades declaradas	Opinión sobre cualidades a mejorar	Afirmaciones expuestas
Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS	Refranes o frases con los que asocia al sector AyS	Conjunto de frases propuestas	Preferencia entre frases propuestas	1 a 9 frases propuestas

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.4. Variables de Caracterización de RF y sus Rasgos Prototípicos

Tabla 18

Variables de caracterización de RF y sus rasgos prototípicos

Variable (propiedad a medir)	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores (referentes empíricos)	Categorías (valores que pueden asumir)
Edad	Edad declarada	No aplica	No aplica	Valor declarado Escala de 5 intervalos
Sexo	Sexo declarado	No aplica	No aplica	Varón – Mujer
Antigüedad en la ES	Años de Trayectoria en la ES	No aplica	No aplica	Valor declarado Escala de 5 intervalos
Estudios Cursados	Nivel de Estudios	No aplica	No aplica	Primario, secundario, Universitario, Posuniversitario
Ocupación laboral	Actividad remunerada	No aplica	No aplica	Valor declarado

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.5. Variables de caracterización de la autopercepción de RF sobre las prácticas decisorias de CJ

Tabla 19

Variables de caracterización de la autopercepción de RF sobre las prácticas decisorias de CJ

Variable (propiedad a medir)	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores (referentes empíricos)	Categorías (valores que pueden asumir)
Confiabilidad y Actualización de la información	Percepción sobre el nivel de Confiabilidad y Actualización de la información para decidir	Importancia asignada	Grado de Acuerdo con afirmaciones propuestas	Valor declarado. Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Incertidumbre en los últimos 5 años	Percepción sobre la incertidumbre del contexto en últimos 5 años	Importancia asignada	Grado de Acuerdo con afirmaciones propuestas	Valor declarado. Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Democracia y participación en CSP	Creencia sobre la Participación de CJ en la decisión grupal	Importancia asignada	Grado de Acuerdo con afirmaciones propuestas	Valor declarado. Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Conocimiento del ciudadano sobre CSP	Creencia sobre el nivel de conocimiento sobre CSP	Valoración sobre conocimiento ciudadano	Valoración sobre escala propuesta	Valor declarado entre máximo (6) y mínimo de la escala.(1)
Formación y capacitación en la gestión cooperativa	Percepción sobre el nivel de pericia de los CJ al gerenciar CSP	Valoración sobre capacidad de gestión de CJ	Valoración sobre escala propuesta	Valor declarado entre máximo y mínimo de la escala.
Necesidad de una figura de liderazgo en un CA	Creencia sobre la necesidad de una figura de liderazgo en un CA	Importancia asignada	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Valor declarado. Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Razones de la Escasa Participación de Mujeres	Percepción de los motivos de escaso nivel de CJ mujeres	Importancia asignada	Grado de acuerdo con afirmaciones propuestas	Valor declarado. Escala 1 a 5 afirmaciones propuestas
Frases con las que identifica al sector	Refranes o frases con los que asocia al sector AyS	Conjunto de frases propuestas	Preferencia entre frases propuestas	1 a 9 frases propuestas

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Sujetos de Estudio

3.2.2.1.Unidad de análisis y características prototípicas

Ante la imposibilidad de diseñar una muestra que cumpliera con una distribución normal definimos características prototípicas para la inclusión de los sujetos de estudio. Los tres (3) aspectos que dieron precisión a la unidad de análisis y al fenómeno estudiado fueron:

1. Sujetos de estudio: dirigentes cooperativistas del servicio público de AyS que ocuparon un cargo entre 2018 y 2021, en el CA de ECAS denominados “consejeros”. Los CJ fueron personas de cualquier sexo, mayores de dieciocho años, con o sin estudios en ejercicio de alguno de los cargos del CA en ECAS. Las funciones de los CJ de ECAS revistieron en mayor o menor grado semejanzas al rol de un directivo o gerente de una empresa tradicional de capital: planificar, decidir, coordinar recursos y controlar el seguimiento de las acciones implementadas. En el contexto de tesis nuestra tesis utilizamos en forma indistinta el vocablo “consejero”, “dirigente” y “decisor”. No trabajamos con grupos testigo para convalidar la existencia de diferencias relevantes en las valoraciones.
2. Fenómeno analizado: prácticas decisorias y ocurrencia de trampas y SC individuales y SS, al tomar decisiones inciertas de única vez en forma grupal.
3. Articulación conceptual entre: 1) Desarrollos de la Economía Social para encuadrar las ECAS, 2) Literatura específica sobre toma de decisiones grupales y SC estudiados por las Ciencias de la Decisión y 3) Constructos de la Psicología Social para analizar procesos de dinámica grupal que pudieron originar SS.

3.2.2.2.Tamaño de la muestra

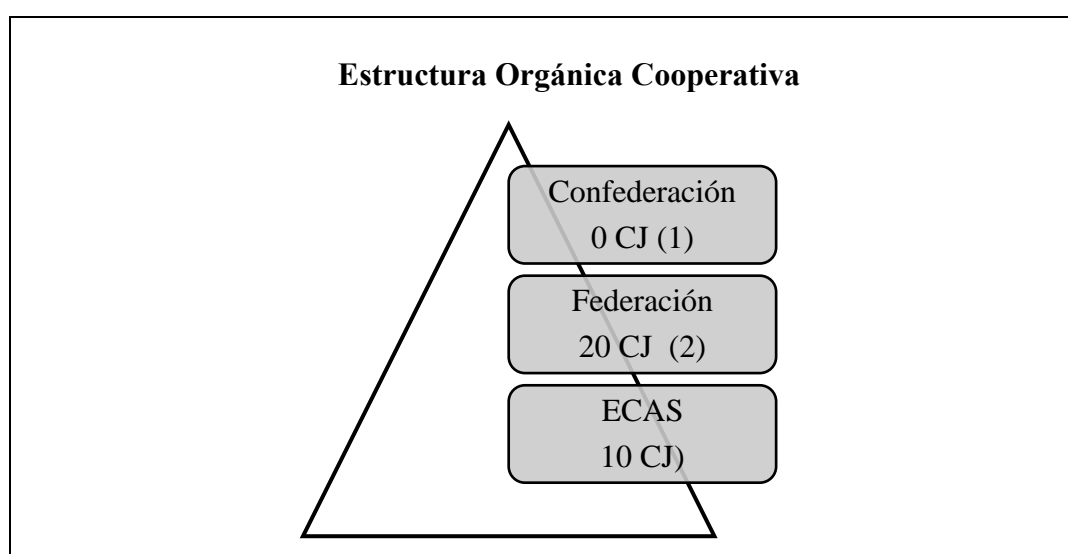
La muestra seleccionada representó la mayor cantidad de sujetos de estudio a los que logramos acceder durante la investigación. La estructura orgánica de las organizaciones Cooperativas fue jerárquica. En la base se ubican las Cooperativas de Primer Grado. En

el medio las Federaciones u órganos de Segundo Grado. En el primer nivel se ubican las Confederaciones u Órganos de Tercer Grado, integradas por las Federaciones asociadas. Tomamos como base de estudio a un total de treinta (30) dirigentes en ejercicio pertenecientes a:

- 1) Diez (10) CJ de un (1) CA de una ECAS de la Localidad de Uranga, Provincia de Santa Fe, Argentina, a la que denominamos COOPU.
- 2) Diez (10) CJ de un (1) CA de una federación de ECAS, de la provincia de Santa Fe, Argentina, a la que denominamos FECA y que asocia ECAS de dicha provincia.
- 3) Diez (10) CJ del resto del país: Presidentes o CJ de federaciones de ECAS. No relevamos información sobre las ECAS de los dirigentes provinciales.

Figura 13

Sujetos de estudio: Cantidad y organización de procedencia



Fuente: Elaboración propia

Nota (1): No existe una confederación exclusiva de ECAS sino una que nuclea varios SP denominada Confederación Argentina Inter federativa de Cooperativas de Electricidad y otros Servicios Públicos Ltda. (CONAICE), representativa de las Federaciones Asociadas de seis provincias argentinas. Por lo cual, nuestra muestra se integró por CJ pertenecientes a órganos de primero y segundo grado.

Nota (2): Las Federaciones de AyS son las únicas en sus respectivas provincias. Un caso particular es la Provincia de Santa Fe en donde existen dos (2) federaciones de ECAS cuyos CJ Presidentes participaron en ambos casos.

Además, relevamos a trece (13) expertos en Cooperativismo quienes presentaron excelente disposición a participar como informantes clave. Desde académicos e investigadores especialistas en la temática, hasta reconocidos dirigentes del movimiento cooperativo.

3.2.2.3. Criterios de inclusión y exclusión

En términos operativos los rasgos prototípicos para los participantes fueron:

1. Sexo: dirigentes de ambos sexos. No medimos otros géneros.
2. Edad: Sujetos mayores de edad como requisito excluyente.
3. Antigüedad en el ejercicio del rol: No menor a 1 año.
4. Actividad Laboral Principal: No hubo requisitos excluyentes.
5. Nivel de estudios: No hubo requisitos excluyentes de formación o conocimientos técnicos profesionales por cuanto las ECAS tienen membresía abierta.
6. Ubicación en la estructura de la organización: CJ de ECAS, en ejercicio del rol. No aplicaron criterios de jerarquía o posición.
7. Derechos para ejercer el rol de CJ: Asociados a la ECAS elegido democráticamente en AG bajo las prescripciones de la Ley 20337 de 1973.
8. Tamaño de la organización: El marco normativo exigió un mínimo de diez (diez) integrantes en cargos del CA. No hubo requisitos excluyentes con relación a la cantidad de usuarios asociados a la ECAS.
9. Organización de pertenencia: los CJ pudieron pertenecer a una ECAS y a una federación de ECAS simultáneamente.
10. Rubro o actividad de la cooperativa de pertenencia: excluyente prestar el servicio público de AyS.
11. Disposición a entrevistas en profundidad y a ser observados en acción.

Tabla 20*Criterios de inclusión y exclusión*

Rasgo Analizados	Criterio de Inclusión	Criterio de Exclusión
1. Sexo	Varón – Mujer	-----
2. Edad	Mayores a 18 años	-----
3. Antigüedad en el ejercicio del rol	-----	Menos de 1 año como CJ
4. Actividad laboral principal	Actividad declarada	-----
5. Nivel de estudios	Nivel declarado	-----
6. Ubicación en la estructura de la organización:	Pertenencia a un CA de ECAS	-----
7. Derechos para ejercer el rol de CJ	Estar habilitado para el ejercicio del cargo según art. Ley 20-.3337	-----
8. Tamaño de la organización	-----	Menos de diez (10) asociados
9. Organización de pertenencia	ECAS o bien ECAS y federación de ECAS simultáneamente.	-----
10. Rubro o actividad de la cooperativa de pertenencia	Prestación del SP de AyS	-----
11. Disposición a entrevistas en profundidad y a ser observados en acción.	-----	No tener disposición a participar

Fuente: Elaboración propia

La validez externa de la investigación de campo se circunscribió a los hallazgos obtenidos dentro de la misma. Dado el carácter intencional de la muestra no fueron generalizables y solo pueden considerarse representativos en dicho marco. No obstante, quedan disponibles como fuente secundaria para nuevos problemas y futuras líneas de investigación.

A su vez, aportamos un marco referencial-operativo y un modelo teórico de para la decisión grupal y la aplicación de técnicas de desesgado en ECAS al que denominamos Círculo de Reflexión Decisoria (CRD) y un esquema denominado Círculo Virtuoso Cooperativo (CVC) que expresa las competencias a entrenar para el efectivo cumplimiento de los valores y principios cooperativos en ECAS.

3.3. Instrumentación de la investigación

3.3.1. Antecedentes

Los antecedentes de nuestra investigación de campo se sustentan en dos tipos de estudios: a) Los relacionados con la TD en la praxis del mundo de empresas y organizaciones y b) Los vinculados con organizaciones cooperativas. Diseñamos dos cuestionarios semiestructurados. Uno para CJ (anexo A, p.264) y el otro para RF de la ES (anexo B, p.302).

En el primer caso, tomamos como antecedentes tres estudios provenientes de Proyectos de Investigación Bienales Renovables alocados en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos: 1) Proyecto: Aplicación de la Teoría de la Decisión en la práctica. Caso mercado de distribución de diarios y revistas²⁹, 2) Proyecto: Teoría de la Decisión en la práctica³⁰ y 3) Proyecto: Trampas y errores en el proceso decisorio³¹.

Las preguntas relacionadas con cooperativas de SP se basaron en dos investigaciones sobre cooperativismo:

²⁹ Código E018/2002. Director: Dr. P.F.J. Pavese. Codirectora: Patricia Bonatti.

³⁰ Proyecto EO34/2004. Directora: Patricia Bonatti.

³¹ Resolución CD 3558/08. Directora: Patricia Bonatti.

1) Proyecto: Las instituciones e industrias culturales como generadoras de valor en la planificación para el desarrollo territorial³²alocada en el Centro de Investigación en Estudios Latinoamericanos para el Desarrollo y la Integración (CEINLADI) perteneciente al Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

2) Proyecto: Cooperativas en la Argentina³³, alocado en el Centro de estudios interdisciplinarios (CEI) de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Finalmente, consultamos el instrumento aplicado por INAES para realizar el reempadronamiento y actualización de datos de cooperativas y mutuales a 2019 a efectos de refinar las variables de caracterización de los sujetos estudiados.

3.3.2.Revisión bibliográfica

Relacionamos los objetivos definidos con la literatura de obras seminales sobre ES y Cooperativismo, así como la correspondiente a SC individuales y SS referenciadas en nuestro marco teórico. Los referentes y especialistas en ES fueron esenciales en la identificación y clasificación de tales obras.

Revisamos con profundidad la literatura de ES en la búsqueda de investigaciones similares aplicadas a AyS, lo cual resultó infructuoso. Por ende, en los inicios de nuestro estudio fue minucioso el análisis de la literatura específica, documental, académica y de divulgación masiva.

Hasta donde logramos indagar, no hallamos estudios paradigmáticos sobre decisiones grupales y SC aplicados a cooperativismo de SP, ni relacionados con ECAS. Consultamos escasas experiencias de estudios de

³² Proyecto 052/2021, enmarcado en la Programación científica de proyectos de desarrollo estratégico.(PDE). Directores: Mg. Miguel Gutiérrez y Dra. Gimena Lorenzi.

³³ CEI/2020. Director: Dr. Mario Schujman.

casos locales sobre cooperativismo de trabajo (Calderón Castillo y Fajn, 2018; Bustamante Salazar, 2009).

Accedimos a la lectura de documentación respaldatoria de libros de reuniones de CA, actas y balances de la ECAS y la federación de ECAS de la provincia de Santa Fe, Argentina que participaron del estudio, pero no fuimos autorizados a obtener copias. En el caso de los dirigentes del resto del país nos permitieron leer copias digitales de los estatutos de dos (2) federaciones (Misiones y Corrientes).

Con respecto a TDD, TDN y SC individuales y SS, la directora de Tesis cuya tesis doctoral abordó el estudio de la toma de decisiones y los SC de los decisores estratégicos del Caso de la Guerra de Malvinas orientó la definición de la literatura sobre el tema. De forma complementaria relevamos bibliotecas digitales, bases de datos de referencia.

Accedimos a buena parte de las obras consultadas en forma digital y las restantes en versión impresa. La identificación, clasificación y lectura de las doscientas noventa y seis (296) fuentes analizadas, insumió un tiempo valioso para integrar los aportes relevantes en el marco referencial de nuestra tesis.

3.3.3. Instrumentos para la investigación de campo

Tomamos como punto de partida para nuestra investigación de campo tanto la revisión de la literatura, así como los instrumentos de indagación que fueron dos: uno: Uno para CJ (anexo A, p.264) y el otro para RF de la ES cooperativa (anexo B, p.302).

Ambos fueron presentados en el encuentro doctoral internacional 2021, jornadas preparatorias del VI coloquio doctoral³⁴ de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría Pública (ALAFEC).

³⁴ Organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Nodo fundador de la Red Doctoral de ALAFEC, cuyo tema de interés fueron “Las tesis doctorales enfocadas hacia la resolución de problemáticas contemporáneas”, tuvo lugar el 21 de noviembre de 2021.

La guía de referentes clave y los propios sujetos indagados nos permitieron refinar los instrumentos, si bien mantuvimos la retrocompatibilidad de variables y datos.

Estructuramos el cuestionario para dirigentes en tres secciones: 1) Caracterización de los Sujetos de Estudio, 2) Caracterización de la Autopercepción de las Prácticas Decisorias de CJ y 3) Caracterización de la autopercepción de información que pudo promover SC.

Tabla 21

Referencias utilizadas al definir las variables de caracterización de los sujetos de estudio

Variable (propiedad a medir)	Referencias Utilizadas
Edad	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Sexo	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Antigüedad en el cargo	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Estudios Cursados	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Ocupación laboral principal	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Referencias utilizadas al definir las variables de caracterización de la autopercepción de las prácticas decisorias de CJ

Variable (propiedad a medir)	Referencias Utilizadas
Complejidad de las decisiones	Proyectos UBACYT E018/2002, E034/2002 y Nro. 355872008
Incertidumbre del contexto	Proyectos UBACYT E018/2002, E034/2002 y Nro. 355872008
Democracia y participación	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Dolan et al. (2010), Akerlof y Kranton (2010); Di Clemente et al. (2001). Promotion of cooperatives. Recomendación R193, ILO (2002) Investigación desarrollada por la International Labour Organization (ILO) en 2020, sobre estadísticas de cooperativas: conceptos, clasificación, trabajo y medición de la contribución económica Banerjee, (1992), Bijleveld, et al., (2012), Behavioural Insights Team (2019). Gouran y Hirokawa (1993); Pichón-Rivière (1970, 1978, 1991, 1993).
Valores con que identifica a su ECAS	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA. Cortina Orts (2002, 2017).
Valores que guiaron su gestión	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA. Cortina Orts (2002, 2017).
Valoración de la Comunidad sobre la gestión del CJ en la ECAS	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Acuerdo con los pares al decidir	Pichón-Rivière (1970, 1978, 1991, 1993), Pampliega (1977, 1998), Pichón y Pampliega (1993). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Referencias utilizadas al definir Variables de caracterización de la autopercepción de información que pudo promover SC

Variable (propiedad a medir)	Referencias Utilizadas
Emocionalidad percibida	Emociones Individuales: Ackerman y Kanfer (2004); Damasio (2010); Dweck et al. (2004); Hidi et al. (2004); Friedenberg (1977); Huber (1999); Kahneman (2013); Kliegl y Baltes (1987); Krampe y Charness (2006); Loewenstein et al. (2001); Zimmerman (2006). Emociones sociales: Damasio (2010); Bechara et al. (2005); Behavioural Insights Team (2010); Blumenthal-Barby y Burroughs (2012); Hallsworth et al. (2016); Hallsworth et al. (2019); Sternberg y Frensch (1992). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Razones de desacuerdo	Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Forma de Presentar una propuesta ante el CA	Kahneman y Tversky (1979), HKR (1999), Bonatti (2005), Thaler y Sunstein (2008), Bruin de Bruin et al. (2007), Fischhoff (2006), Fischhoff et al. (2006); Fischhoff (2006), Fischhoff et al. (2006), Le Moigne (1977, 1994, 2020), Blumenthal-Barby y Burroughs (2012), Hallsworth et al. (2016), Hallsworth et al. (2019). Interacción grupal: Pichón-Rivière (1970, 1978, 1991, 1993), Pampliega (1977, 1998), Pichón y Pampliega (1993). Interacciones: HKR (1999). Thaler (1999, 2008, 2016), Frederick, Loewenstein y O'Donoghue (2002), Hershfield et al. (2011). Wilson y Gilbert (2003), Morewedge, Gilbert y Wilson (2005).
Inclinación a la analogía con el pasado	
Consulta ante decisiones que involucran montos significativos	Thaler (1999, 2008, 2016), Frederick, Loewenstein y O'Donoghue (2002), Hershfield et al. (2011).
Beneficios percibidos de la ECAS versus el prestador privado	Hallsworth et al. (2019), Hallsworth y Kirkman (2020).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de la autopercepción de información que pudo promover SC

Variable (propiedad a medir)	Referencias Utilizadas
Visión sobre Liderazgo en ECAS	Foladori (2002); Pichón-Rivière (1970, 1976, 1981, 1991).
Razones de falta de participación de mujeres en el CA	Novkovic (2008); Hansmann (2000); Nowak y Highfield (2012); Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Razones de falta de participación de menores de 30 años	Novkovic (2008); Hansmann (2000); Nowak y Highfield (2012). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Autopercepción como decisor	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Oportunidades de mejora personales al decidir	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS	Cassagne (1987); Cracogna (1999); Fernández (2015, 1017); Ferro (2002); González Moras (2017); Güttner (2012); Lanciotti (2011); Olson (1971, 2000); Ostrom (2011, 2014); Pérez Hualde (2005); Shiva (2002); Treviño (1999); Vitale (2018).

Fuente: Elaboración propia

Con relación al cuestionario para informantes clave estructuramos el mismo en dos secciones:

- 1) Caracterización de los Sujetos de Estudio
- 2) Caracterización de la autopercepción de RF sobre las prácticas decisorias de CJ

Tabla 25

Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de los RF

Variable (propiedad a medir)	Referencias Utilizadas
Edad	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Sexo	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Antigüedad en el cargo	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Estudios Cursados	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).
Ocupación laboral principal	Reempadronamiento INAES (2019). Proyecto CEI – UNR- PDE (2020).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Referencias utilizadas al definir variables de caracterización de la autopercepción de RF sobre las prácticas decisorias de CJ

Variable (propiedad a medir)	Referencias Utilizadas
Confiabilidad y Actualización de la información al decidir	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Incertidumbre en el que han gestionado los CJ en los últimos 5 años	Proyectos UBACYT E018/2002 y E034/2002.
Democracia y participación en CSP	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Conocimiento del ciudadano sobre CSP	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
“Pericia para la gestión o gerenciamiento de los CJ	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Necesidad de una figura de liderazgo en un CA	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA.
Razones de la Escasa Participación de Mujeres en CA	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA. Reempadronamiento INAES (2019).
Razones de la Escasa Participación de Jóvenes sub 30 años en CA	Proyecto CEI – UNR- PDE (2020). Proyecto PDE 2020. CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA. Reempadronamiento INAES (2019).
Frases con las que Identifica al Sector cooperativo de AyS	Cassagne (1987); Cracogna (1999); Fernández (2015, 1017); Ferro (2002); González Moras (2017); Güttner (2012); Lanciotti (2011); Olson (1971, 2000); Ostrom (2011, 2014); Pérez Hualde (2005); Shiva (2002); Treviño (1999); Vitale (2018).

Fuente: Elaboración propia

3.4.Procedimiento de trabajo

Durante la etapa de recolección de datos realizamos una serie de acciones que incluyen la revisión de las fuentes documentales y los pasos aplicados en el desarrollo del estudio de campo.

3.4.1.Organización de las fuentes documentales analizadas

Abordar nuestro tema de estudio, nos exigió profundizar el conocimiento del cooperativismo de SP para luego integrarlo con conceptos centrales del servicio de AyS. A su vez, explorar la forma en que los CJ tomaron decisiones requirió indagar sobre el proceso decisorio grupal desde la TDN e integrar el estado del arte de los SC y SS. En simultáneo articulamos estos contenidos con la literatura específica de la Psicología Social Pichoniana la cual explicita las determinaciones recíprocas entre sujeto, grupo y organización y propone el GO como dispositivo adecuado para grupos cuya existencia gira en torno a una tarea.

Consultamos las obras en su versión física de papel, libros electrónicos en formatos usuales (Ej.: Amazon, Google Books, Adobe Digital Editions) y en formato pdf (*“portable document format”*), realizando las búsquedas en idioma español, inglés y francés.

Organizamos la identificación, clasificación y lectura de las doscientas noventa y ocho (298) fuentes documentales que incluimos en el marco referencial en función a cinco ejes temáticos: 1) Economía Social, Cooperativismo de SP y de AyS, 2) Agua Potable como bien común y derecho humano, 3) Administración, Ciencias de la Decisión, 4) Ciencias Cognitivas y 5) Psicología Social.

- 1. Economía Social, Cooperativismo de SP y de AyS:** Cien (100) referencias sobre la naturaleza y características del cooperativismo de SP y rasgos propios del cooperativismo de AyS. Entre otras: ACI (1995, 2005); Acosta y Verbeke (2009), Aguirre (2020); Álvarez, et al. (2012); Arella (2011); Ariza Núñez (2015); Ballesteros (1983); Cortina Orts (2002, 2017); Banerjee

(1992); BanKi (2012); Bartlett, et al. (1992); Ben-Ner, (1984,1988); Bleger y Vuotto (2005); Bonfiglio (2019); Borgen (2004); Burdin y Dean (2009); Bustamante Salazar (2009); Calderón Castillo y Fajn (2018); Callejo (1998); Carazo García-Olalla (1985); Casado et al. (2006); Ceglie y Dini (1999); Comisión de las Comunidades Europeas (2012); Consejo de la Unión Europea (2003); Cooperativas de las Américas (2001); Cornforth (1995); Cortina Orts (2002, 2012, 2017); Dávila (2007); Di Piazza y Eccles (2002); Donaldson y Preston (1995); Fairbairn (2005); Fehr y Gächter (2000); Fehr y Schmidt (1999); Fernández (2015, 2017); Giraldo Neira (1996); Herrera Gómez (1997); Huber (1999); Hudson (2010); Información legislativa (1973); Jaramillo (2005); Jones, Derek y Kalmi (2009); Joumard (2009); Le Moigne (1994, 2020); Le Moigne y Carre (1977); Leviten-Reid y Fairbairn (2011); Lopera García et al. (2009); Lovering (1999); Malo (2004); Ore y Cook (2001); Orellana et al. (2004); Pencavel, et al. (2006); Riveros (2006); Pérez Muñoz y Hernández Arteaga (2020); Puentes y Velasco (2009); Sen (2004); Serrano (2007); Singer (2007); Stankiewicz (1991); Stryjan (2007); Tapia Panch (2017); Tomasello (2010); Tuomela (2000); Ullmann-Margalit (1978); Vargas Prieto (2018, 2019); Vitale (2018); Vuotto (2004, 2006, 2011); Vuotto y Fardelli (2012); Wright (2006), Zabala (1997); Zamagni y Zamagni (2010); Zamagni (2014); Zanfrillo y Artola, (2017).

2. **Agua Potable como bien común y derecho humano:** Veintiséis (26) fuentes referenciales relacionadas con el agua potable como bien común y derecho humano y la importancia del SP AyS para la reproducción de la vida y la producción de bienes y servicios. Entre otros: Cassagne (1987); Cracogna (1999); Fernández (2015, 1017); Ferro (2002); González Moras (2017); Güttner (2012); Lanciotti (2011); Olson (1971, 2000); Ostrom (2011, 2014); Pérez Hualde (2005); Shiva (2002); Treviño (1999); Vitale (2018).
3. **Administración y Ciencias de la Decisión:** Sesenta (60) referencias sobre TDN, nociones básicas de la Teoría de la Elección Social, SC individuales y SS. Entre otros: Ackerman y Kanfer (2004); Aguirre (2011); Akerlof y Kranton (2010); Bonatti (2005); Del Rincón et al. (1995); Denzin y Lincoln (2005); Drucker (1990); Duhigg (2012); Ericsson et al. (1993); Etzioni (1987); Fernández Carballo (2001); Festinger (1957); Fisher (2014); Gardner

(2011); Fontana (2005); Freeman (1984); Gilli (2017); Hart (1995); Hawking (2012); Horn y Masunaga (2006); Krampe y Charness (2006); Latour (2008); Morin (1973); Pavesi et al. (2004); Pavesi (1977, 1984); Savage (1954); Sawicka (2001); Selznick (1957); Sallenave (1994); Simon (1982); Suárez (1971); Sutherland (1992); Von Neumann y Morgenstern (1944); Wagensberg (1985); Woodruffe (1993).

4. **Ciencias Cognitivas:** Ochenta (80) referencias sobre Economía del Comportamiento, emociones sociales y aportes de las Neurociencias. Entre otros: Ariely et al. (2003); Bazerman (1998); Bisquerra Alzina (2003); Blumenthal-Barby y Burroughs (2012); Hallsworth et al. (2016, 2010); Vlaev et al. (2016); Camerer et al. (2003); Cialdini (2008); Dalglish y Power (1999); Damasio (2009, 2010); Dolan et al. (2010); Dweck et al. (2004); Gouran y Hirokawa (1983); Greenwood y Levin (2012); Hansmann (2000); Gigerenzer (2008, 2015); Gigerenzer y Goldstein (1996); Goldstein et al., (2008); Golman et al. (2017); Helweg-Larsen y Shepperd (2001); Jackson y Marks (1999); Kahneman (2013); MacLean (1990); Madrian y Shea (2001); Mayer et al. (2000); Pallier y Wilkinson (2002); Salovey y Mayer (1990); Samuelson y Zeckhauser (1988); Sanders et al. (2018); Sternberg y Frensch (1992); Sullivan et al. (2004); Tajfel y Turner (1986); Taleb (2008, 2019); Thaler y Sunstein (2008); Thorndike et al. (2012); Wilson et al. (2003); Zimmerman (2006); Zirkel (2000).
5. **Psicología Social y Teorías de la interacción grupal:** Treinta y dos (32) referencias relacionadas con teoría del vínculo, características de la interacción grupal, dispositivo de grupo operativo, roles y estereotipos. Entre otros: Anzieu y Martin (1971); Bales (1950); Bar-Tal (2013); Bourdieu (1997); Buber (1984); Foladori (2002); Lewin (1951); Moreno et al. (1945); Moreno (2002, 1974); Nowak (2006); Nowak y Highfield (2012); Pampliega (1977, 1998, 2008); Pichón-Rivière (1970; 1976, 1978, 1981, 1991, 1992,1995); Pichón-Rivière y Pampliega (1969, 1993); Rau y Koch-González (2020); Schvarstein (1992).

Distinguimos las fuentes consultadas según: Libros impresos y digitales, artículos de revistas especializadas impresos/digitales, publicaciones de

clases/ponencias en congresos y otros eventos, reportes de investigación, tesis de doctorado, legislación sobre cooperativismo SP de AyS, resoluciones de la ONU y otros organismos internacionales que han expresado la importancia sustancial del agua potable.

Tabla 27

Clasificación de fuentes documentales analizadas

Tipo de Trabajo	Agua	ES	Administración y Ciencias de la Decisión	Ciencias Cognitivas	Psicología Social	Total
Libros impresos	9	21	39	25	27	121
Libros digitales	1	39	16	35	3	94
Artículos de revistas especializadas impresos y digitales	4	17	0	18	0	39
Publicaciones de clases/ponencias en congresos y otros eventos	2	14	0	1	1	18
Reportes de Investigación	2	5	3	1	0	11
Tesis de doctorado	0	2	2	0	1	5
Legislación y Resoluciones ONU	8	2	0	0	0	10
Total	26	100	60	80	32	298

Fuente: Elaboración propia en base a revisión bibliográfica

3.4.2. Investigación de Campo

Organizamos la información de acuerdo con cuatro ejes básicos (Vara Horno, 2012, p.318): 1) Identificación y contacto muestral; 2) Aplicación de los instrumentos, 3) Organización y tabulación de datos, 4) Análisis de datos.

3.4.2.1. Identificación y Contacto de los Sujetos de Estudio.

Contactamos a treinta y cinco (35) dirigentes. Dos (2) pertenecientes a federaciones de SP de Buenos Aires aceptaron participar, pero no enviaron respondido el cuestionario. Los tres restantes pertenecientes a las provincias argentinas de La Pampa, Neuquén y Río Negro aceptaron cuando estamos tabulando la información recolectaba por lo cual declinamos su participación.

De los quince (15) RF contactados una CJ dirigente Presidenta de la Federación de Luz Eléctrica de Santa Fe aceptó, pero no envió sus respuestas y un dirigente que ocupó el cargo de Presidente de la ACI y fue director de INAES a fines de nuestro estudio, nunca respondió el mail de contacto.

Procuramos acceder a una muestra objetivo tan abarcativa como fuera posible, en tanto los sujetos estuvieran dentro de las características prototípicas definidas. En este sentido nuestras referencias fueron: Colegas de la maestría de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), miembros del Consejo Económico y Social de la Nación, funcionarios del INAES, red de contactos personales y/o referidos de los sujetos indagados. Varios de éstos últimos fueron académicos de universidades públicas (Universidad de Quilmes y Universidad de Tres de Febrero).

En una primera etapa, contactamos a los participantes en forma personal y/o telefónica. Iniciada la Pandemia, organizamos reuniones vía Zoom o Meet y participamos de las reuniones digitales convocadas por INAES con las CSP.

3.4.2.2. Utilización de los instrumentos de indagación

3.4.2.2.1. Cuestionarios semiestructurados

Tomamos como punto de partida para nuestra investigación de campo tanto la revisión de la literatura, así como los instrumentos de indagación que fueron dos: Uno para CJ (anexo A, p.264) y el otro para RF de la ES cooperativa (anexo B, p.302). La guía de referentes clave y los propios sujetos indagados nos permitieron refinar los instrumentos, si bien mantuvimos la retrocompatibilidad de variables y datos.

El instrumento de indagación de CJ fue enviado por mail a los CJ de las provincias y sus respuestas recibidas por igual medio. En el caso de COOPU y de FECA fueron entregados y recogidos en mano. Cabe señalar que varios de estos últimos solicitaron no llenar el formulario en Word ni enviarlo por mail entre otras razones por la mala conectividad para conectarse a Internet en sus localidades.

Posteriormente realizamos las entrevistas confirmatorias para ratificar respuestas y recoger otras impresiones que integramos al análisis posterior. En el caso de los veinte (20) CJ de COOPU y FECA realizamos las entrevistas luego de observar la AG de 2018 y en el segundo luego participar en reuniones de CA. Conversamos con los CJ del resto del país luego de las reuniones semanales por Zoom. Con el CJ de Buenos Aires hubo además, un encuentro presencial.

3.4.2.2.2. Técnica de Observación

Según la literatura específica todos los actos de los integrantes de un grupo son en principio observables (Pichón y Pampliega, 1993). Analizamos tanto los actos referidos a la tarea grupal específica del CA, como el contenido relacional de las comunicaciones verbales y no verbales de la dimensión socioemocional en relación con su impacto o efecto en la interacción grupal (Pichón-Rivière, 1970, 1976, 1978, 1981, 1991, 1993; Pampliega, 1969, 1977, 1998, 2008; Moreno, 1945, 1974).

No tuvimos limitaciones para efectuar observaciones presenciales en tiempo real en su contexto natural (Bales, 1950). Las restricciones de circulación implementadas por la pandemia no afectaron sustancialmente el proceso de investigación dado que los sujetos de estudio fueron considerados personal esencial y continuaron con sus funciones durante 2020 y 2021. No obstante, en dicho período, las reuniones de dirigentes provinciales y varias de las entrevistas fueron digitales vía plataformas Zoom o Meet, dado que no se realizaron AG, ni reuniones de CA presenciales desde marzo de 2020 a la fecha de finalización de nuestro estudio.

No tuvimos mayores restricciones para las observaciones de reuniones digitales, esporádicamente problemas de conectividad con CJ de otras zonas del país, en particular Chaco y Corrientes. El tiempo promedio de cada observación presencial y virtual fue de dos horas y media (2,5 hs.).

Establecimos relaciones entre conceptos, dando relevancia a una investigación-acción. Enfatizamos en los aspectos prácticos, ya que la toma de decisiones es una actividad integrada que combina investigación social, labor educativa y acción.

Por lo tanto, los participantes fueron protagonistas del proceso en cada etapa. Cuando la observación fue participante, apuntamos a que los sujetos estuvieran dispuestos al cambio de hábitos decisorios, enfatizando su toma de conciencia y autocrítica.

Este tipo de investigación co-generativa (Greenwood y Levin, 2012), nos permitió mayor conocimiento sobre el tema.

Tabla 28*Observaciones realizadas durante la investigación*

Organización	Observaciones	Evento observado
COOPU (Cooperativa de AyS)	2	Asambleas Anuales Ordinarias presenciales en 2018 y 2019.
	2	Reuniones de Consejo presenciales en junio y diciembre 2018 y 2019.
FECA (Federación de ECAS)	2	Asambleas anuales ordinarias presenciales en 12/2018 y 12/2019.
	4	Reuniones de Consejo presenciales en 2018-2019.
	2	Reuniones digitales de Consejo 2020 – 2021.
Dirigentes del resto del país	12	Reuniones vía Zoom desde abril de 2020 a julio de 2021
Total	24	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.2.3. Entrevistas en Profundidad

Esta técnica nos permitió recopilar información precisa. Cada participante cooperó en forma oral sobre temas concretos (Fontana y Frey, 2005) lo cual hizo posible obtener la descripción desde la perspectiva histórica de quienes la vivieron en forma directa (Fernández Carballo, 2001). Las entrevistas cualitativas a través de conversaciones fueron abiertas sin categorías preestablecidas, de modo que los participantes opinaron sobre sus propias experiencias (Denzin y Lincoln, 2005).

El diseño de preguntas abiertas facilitó que cada entrevistado construyera sus respuestas con flexibilidad (Del Rincón et al., 1995). Validamos las respuestas entre noviembre 2020 y febrero 2021.

Incluimos algunos ejemplos de preguntas confirmatorias realizadas a los sujetos de estudio en entrevistas abiertas:

1. ¿Las decisiones que toma habitualmente son sobre el servicio o analiza temas complejos de mediano y largo plazo?
2. ¿Como cree que incide en el ejercicio de su rol de CJ el hecho de tener una actividad laboral principal?
3. ¿Suele realizar consultas a los CJ que tienen visiones contrapuestas o diferentes a las suyas?
4. ¿Cuándo se da cuenta que una solución que aplicó no sirve, le pesa o lamenta lo que gastó (sea o no dinero) lo suficiente como para mantenerla? ¿O está dispuesto a intentar un nuevo camino o alternativa?
5. ¿La experiencia de los CJ cubre las necesidades de administración o si tuviera los recursos contratarían un gerente o director con título profesional?
6. ¿Considera que su opinión guía u orienta al resto del CA?

3.5. Organización y Análisis de datos

Los datos fueron codificados en base a las respuestas de los cuestionarios y cargados en una planilla electrónica diseñada en Microsoft Excel© versión 2010.

Estructuramos el cuestionario para dirigentes en tres secciones. La sección I de ambos formularios tuvieron preguntas abiertas (Ej.: Edad y ocupación laboral principal, etc.) y otras como nivel de estudios contaron con opciones pre-tabuladas. Para las primeras se ingresó el valor informado, mientras que para las segundas el valor prefijado.

En la sección II de ambos instrumentos también hubo preguntas abiertas (Ej.: Valores con que identifica a su ECAS y etc.) y preguntas pre-tabuladas como: Complejidad de las decisiones habituales, democracia y participación de CJ en el CA, entre otras. Los

valores informados para preguntas abiertas fueron ingresados sin cambios y las opciones pre-tabuladas ingresadas con el valor prefijado. La sección III del formulario para CJ repasó las preguntas sobre las características de las prácticas decisorias en relación con los SC. Las preguntas que requerían valoración, grado de acuerdo en columnas prefijadas presentaron una escala de cinco (5) intervalos, el mismo mecanismo utilizado para que calificaran importancia atribuida si bien en estos casos hubo un valor mínimo de 1 punto y un máximo de la escala ubicado en 6 puntos. Tal es el caso de la pregunta “grado de emocionalidad auto percibida” y “nivel de conocimiento de la comunidad sobre cooperativismo” para los CJ.

En el caso del cuestionario de RF las preguntas sobre las características de las prácticas decisorias y la naturaleza de la información utilizada por los CJ al decidir requerían que los sujetos completaran con su valoración o manifestaran su grado de acuerdo en columnas prefijadas, con igual mecanismo para las opciones que requirieron importancia atribuida. También hubo preguntas donde la importancia atribuida se valor con un valor mínimo de 1 punto y un máximo de la escala ubicado en 6 puntos. Por ej. la pregunta “nivel de formación profesional o pericia de gestión de los CJ”.

Realizamos un análisis estadístico descriptivo para: 1) Caracterizar la muestra, 2) Identificar valoraciones de los sujetos relevados en relación con el fenómeno estudiado. Para el procesamiento estadístico de variables utilizamos el software Microsoft Excel© versión 2010.

La representatividad de la muestra se definió por la mayor cantidad de respuestas para cada variable, por lo tanto fue necesario seleccionar una medida de centralidad. La mayoría de las variables fueron nominales y ordinales y utilizamos la moda como medida. En los pocos casos que verificamos bi-modalidad, ubicamos el valor más cercano a la mediana (Soneira, 2006). Para las dos preguntas sobre “valores”, codificamos las mismas y armamos una nube de términos clave (Tags) elaborada en el sitio mentimeter.com.

En el caso de las preguntas sobre escasa participación de jóvenes menores a 30 años y de mujeres en los CA analizamos por separado los comentarios adicionales para evaluar si había semejanzas con las respuestas presentadas en el cuestionario y que estuvieran narradas de forma diferente aun cuando el significado fuera igual o similar. Ej. “prejuicio

que la mujer no sabe sobre AyS” y “razones culturales de prejuicio”. Los participantes no incluyeron en ningún caso, aclaraciones, opiniones, referencias fuera de las consignadas en la estructura de los cuestionarios.

Para analizar la información recopilada aplicamos la técnica de análisis del discurso³⁵ de estilo cognitivista. Esto nos permitió acercarnos al modelo mental del decisor cooperativista y explicar el funcionamiento de un fragmento de su mundo percibido (Craig, 1943).

Triangulamos la información entre cuestionarios semi-estructurados, entrevistas en profundidad y observación directa.

3.6. Estructura de la Investigación: Resumen

1. Estructuramos nuestra investigación a partir de seis conjuntos de acciones:
2. Búsqueda de fundamentos y antecedentes en la literatura, para delimitar el objetivo de la investigación y su problemática.
3. Consulta de fuentes diversas y multidisciplinar: datos empíricos, conceptos teóricos, ciertos fenómenos observables en la conducta del decisor.
4. Delimitación de los objetivos, justificación del tema abordado y estructura central de la investigación.
5. Fundamentación teórico-conceptual de los principales componentes y referencias necesarias para la indagación de campo.
6. Elaboración y definición de la tipología de investigación y sus procesos, con el fin de otorgar el sustento instrumental y metodológico pertinente.
7. Formulación de propuestas prospectivas que refieran, orienten y contribuyan al conocimiento del sector investigado.

³⁵ Enfoque que relaciona los procesos de producción o comprensión de un análisis explícito del rol, del conocimiento sociocultural compartido en la comunicación y la interacción entre los miembros de la EES cooperativa.

“El agua habla sin cesar y nunca se repite”

Paz (1990)

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El propósito de este capítulo fue presentar los resultados de nuestra investigación de campo, resaltar los hallazgos destacables y también contrastar los resultados en los casos en los que dispusimos de otros estudios comparables.

Realizamos el estudio de campo con el propósito de cumplir los objetivos específicos relacionados con: 1) Conocer la forma en que los dirigentes de ECAS percibieron y valoraron su rol de D, 2) Proponer un modelo o dispositivo grupal que promueva la auto reflexión crítica y contribuya a identificar SC y a mitigar ciertos efectos distorsivos psicológicos, emocionales y sociales, 3) Identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de ECAS y 4) Enunciar una agenda de recomendaciones que promueva las mejores prácticas decisorias transferibles del saber académico a la praxis profesional.

Presentamos en orden:

4.1. Resultados del relevamiento de campo a CJ de ECAS

- 4.1.1. Tipificación de la muestra
- 4.1.2. Valoración de la autopercepción de las prácticas decisorias de CJ de ECAS.
- 4.1.3. Valoración de la Autopercepción sobre el tratamiento de la información que pudo promover SC.

4.2. Resultados del relevamiento de campo a RF de la ES.

- 4.2.1. Tipificación de la muestra de RF de la ES.
- 4.2.2. Valoración de la autopercepción sobre las prácticas decisorias de los CJ y sobre el Sector Cooperativo de SP.

4.3. Características del Sector Cooperativo de AyS

- 4.3.1. Objetivos Institucionales y Resultados declarados 2018-2021
- 4.3.2. Fortalezas, oportunidades de mejora internas; amenazas y oportunidades del contexto para el Sector Cooperativo de AyS

4.1. Resultados del relevamiento de campo a CJ de ECAS

4.1.1. Tipificación de la muestra

Por diseño de la investigación los rasgos prototípicos para la inclusión de los participantes fueron: Sujetos de ambos sexos, mayores de edad, con una antigüedad en el cargo de CJ no menor a 2 años. En las ECO no existen criterios de jerarquía o posición ni requisitos en cuanto al nivel de formación o conocimientos dado que la membresía es abierta y voluntaria.

Tomamos como base de estudio a un total de treinta (30) dirigentes en ejercicio del rol de CJ pertenecientes a ECAS y a federaciones de ECAS tal cual se describe:

1. Diez (10) CJ de un (1) CA de una ECAS de la localidad de Uranga, provincia de Santa Fe, Argentina, a la que denominamos COOPU.
2. Diez (10) CJ de un (1) CA de una federación de ECAS, de la provincia de Santa Fe, Argentina, a la que denominamos FECA.
3. Diez (10) CJ del resto del país: CJ de federaciones de CSP prestadoras del servicio de AyS de: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Misiones, Entre Ríos, Corrientes, San Luis, Chaco y Santiago del Estero. No relevamos información sobre las CSP de los dirigentes provinciales.

Además, indagamos a Trece (13) expertos en Cooperativismo y ES, quienes presentaron excelente disposición a participar como informantes clave. Desde académicos e investigadores especialistas en la temática hasta reconocidos dirigentes del movimiento cooperativo.

Tabla 29

Tipificación de la muestra de CJ de ECAS

Cantidad	Porcentaje	Composición de la muestra
30	100 %	CJ
	23 %	Mujeres
	77 %	Hombres
	64 %	del total de CJ fueron mayores de 50 años
	100 %	de las CJ Mujeres fueron mayores de 50 años
	3 %	del total de CJ fueron menores de 40 años
	60 %	Tuvo estudios secundarios
	27 %	Tuvo estudios universitarios
	87%	Tuvo otra ocupación laboral principal remunerada fuera de las ECAS
	3 %	Trabajó part-time remunerado en la ECAS
	10 %	Trabajo full- time remunerado en la ECAS
	54 %	Tuvo una antigüedad de entre 6 a 10 en el cargo de CJ

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

De los treinta (30) CJ relevados, el 23 % (7 CJ) fueron mujeres y el 77 % (23 CJ) varones.

El 64 % de los CJ fueron mayores a 50 años. El 100 % de las CJ mujeres fue mayor de 50 años. Solo un CJ fue menor de 40 años (3 %). El 60% tuvo nivel de estudios secundarios y el 27 % tuvo estudios universitarios.

Sólo el 13 % trabajó en forma remunerada en su ECAS de pertenencia. El 87 % restante se distribuyó entre diferentes ocupaciones laborales principales:

Tabla 30

Actividad laboral principal

Cantidad	Porcentaje	Resumen Respuestas de CJ
3	10 %	Full time en ECAS
1	3 %	Part Time en ECAS
8	28 %	Comerciantes
1	3 %	Oficio Herrería
3	10 %	Empleados Públicos
4	13 %	Empleados en Relación de Dependencia
1	3 %	Productor Agropecuario
2	7 %	Jubilados
1	3 %	Ama de Casa
2	7 %	Docentes
4	13 %	Profesionales Independientes (2 Contadores Públicos y 2 Abogados)
Total 30	100 %	

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Con relación a la antigüedad en el ejercicio del rol el 54 % tuvo una antigüedad de entre 6 a 10 años.

Al analizar esta variable por organización de procedencia resultó que el 30 % de los CJ de COOPU, el 100% de los CJ de FECA y el 30 % de los CJ del resto de país se ubicaron en el rango de 6 a 10 años.

Tabla 31*Años de antigüedad en el ejercicio del rol por organización de procedencia*

Organización (1)	Cantidad	Porcentaje	Resumen Respuestas de CJ
COOPU	7	70 %	Entre 1 a 5 años
	3	30 %	Entre 6 a 10 años
FECA	10	100 %	Entre 6 a 10 años
	1	10 %	Entre 1 a 5 años
Resto del país	3	30 %	Entre 6 a 10 años
	1	10 %	Entre 11 a 15 años
	1	10 %	Entre 16 a 20 años
	4	40 %	Entre 21 a 25 años
Total	30		

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): Los CA están integrados por 10 CJ**4.1.2. Valoración de la Autopercepción de las Prácticas Decisorias de CJ de ECAS**

En el caso de las variables “Complejidad de las decisiones habituales”, “Incertidumbre del contexto” y “Democracia y participación de los CJ en el CA”, utilizamos cinco (5) intervalos para la autovaloración de los sujetos de estudio, con una afirmación para cada uno

Con respecto a las variables “Valores con que identificó a la ECAS de pertenencia” y “Valores que guiaron su gestión”, en ambos casos fueron preguntas de respuestas abiertas.

Tabla 32*Valoración de la autopercepción de las prácticas decisorias de CJ*

Variable	Porcentaje	Resumen Respuestas de CJ
Complejidad de las Decisiones Habituales	3%	Respondió “Absolutamente Complejas”
	30 %	Respondió entre “Poco Complejas” a “Sencillas”
Nivel de Incertidumbre del Contexto	3 %	Indicó “Altamente Incierto y Cambiante”
	57 %	Indicó entre “Poco Incierto y Cambiante” a “Seguro y Certero”
Democracia y Participación de los CJ en el CA	7 %	Respondió “Absolutamente democrática y consensuada. Todo el consejo participa”
	33 %	Señaló entre “Más o menos democrática y consensuada” a “Poco democrática y consensuada” (1)
Valores con que identificó a la ECAS de pertenencia (2)	33 %	1er. Valor más declarado: “Responsabilidad”
	30 %	2do. Valor más declarado “Solidaridad”
	7 %	Valor menos declarado. “Honestidad”
Valores que Guiaron su gestión	23 %	Valor más declarado: “Solidaridad”
	23 %	Valor más declarado: “Honestidad”
	17 %	Valor menos declarado “Igualdad”
	17 %	Valor menos declarado Transparencia”

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): “Más o menos democrática y consensuada”, significó el 50 % del CA (5 CJ), mientras que “Poco democrática y consensuada”, entre 3 a 4 CJ”.

Nota (2): Las preguntas relacionadas con el atributo “valores” fueron de respuesta abierta. Las

respuestas surgieron del valor declarado por cada CJ.

En el caso de las variables: “Percepción de la Comunidad sobre su Gestión en la ECAS”, “Acuerdo con los Pares al decidir” y “Razones de Desacuerdo al Decidir”, aplicamos una escala de medición de 5 intervalos con una afirmación para cada intervalo.

Para la variable “Emocionalidad auto-percibida” la escala de cinco niveles contempló un número de 1 al 6, donde 1 significó “Totalmente Racional” y 6 “Totalmente Emocional”.

Tabla 33

Valoración de la autopercepción del rol y de las prácticas decisorias de CJ

Variable	Porcentaje	Resumen Respuestas de CJ
Percepción de la Comunidad sobre su Gestión en la ECAS	60 %	Respondió “En General, Muy Buena” (1)
	17 %	Respondió “Excelente “(2)
Acuerdo con los Pares al decidir	17 %	Respondió “Coincidimos Siempre”
	10 %	Respondió “Desacuerdo Total, Siempre”
Emocionalidad Auto-percibida	61 %	Respondió Entre “Totalmente Emocional” a “Altamente Emocional”
	23 %	No respondió
Razones de Desacuerdo al Decidir	40 %	Señalo la forma de priorizar el uso de fondos como la principal razón de desacuerdo

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): Afirmación: “En general muy buena, si bien siempre hay gente disconforme”.

Nota (2): Afirmación: “Excelente, valoran mi responsabilidad”.

4.1.3. Valoración de la Autopercepción sobre el Tratamiento de la Información que Pudo Promover SC

Tabla 34

Valoración de la autopercepción sobre el tratamiento de la información que pudo promover SC

Variable	Porcentaje	Resumen Respuestas de CJ
Forma de Presentar Propuestas ante el CA	57 %	Manifestó resaltar primero los beneficios de una alternativa o propuesta
Inclinación a la Analogía con el Pasado	58 %	Indicó replicar soluciones del pasado pero analizando datos de la decisión actual
	25 %	Señaló no proponer soluciones con las que hayan tenido experiencias negativas en el pasado
Consulta con Terceros Ante Decisiones	13 %	No consultó, sólo confió en su p�lpito
Complejas que Involucraron Montos Significativos	17 %	Solo consultó a su entorno de confianza
	27 %	Respondió consultar ‘‘A Veces’’ cuando creyó no tener experiencia suficiente
Ventajas de una ECAS por sobre el Prestador Privado	74 %	Respondió que las ECAS se basan en valores y principios y no en el mero lucro
	46 %	Señaló la importancia de un líder formado y que pueda negociar con el ente concedente
Visión Sobre Liderazgo en ECAS	28 %	Señaló que no es necesario un líder porque todos son igualmente capaces para gestionar
Razones de Escasa Participación de Menores de 30 años en los CA	68 %	Señaló que el sector cooperativo no ofrece posibilidades de desarrollo personal ni los atributos que buscan las nuevas generaciones
	37 %	No respondió
Razones de la Escasa Participación de Mujeres en CA	100 %	Indicó razones relacionadas con prejuicios de género como mayor desconocimiento técnico sobre AyS por parte de las CJ mujeres

Variable	Porcentaje	Resumen Respuestas de CJ
Autopercepción como D	50 %	No respondió
	80 %	Indicó rasgos o cualidades relacionadas con habilidades blandas o valores personales. Ej. Humildad
Oportunidad de mejoras personales al decidir	30 %	No respondió
	10 %	Indicó necesitar capacitación
	28 %	Respondió “No Cambiaría Nada”
	62 %	Señalo respuestas relacionas con acciones que otras personas/el entorno, deberían cambiar
Frasas con que identifica al Sector Cooperativo de AyS	47 %	Respondió “Hagas lo que hagas siempre te van a criticar”
	28 %	Respondió “El Cooperativismo de SP es la hermanita olvidada de la ES”

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

4.2. Resultados del Relevamiento de Campo a RF de la ES

4.2.1. Tipificación de la muestra de RF de la ES

Por diseño de la investigación los rasgos prototípicos para la inclusión de los participantes fueron sujetos de ambos sexos, mayores de edad, con trayectoria reconocida en el Sector de la ES, haber sido o ser dirigentes de ECO y/o tener actividad académica/de investigación en ES cooperativa.

Participaron trece (13) RF de los cuales el 23 % (3 RF) fueron mujeres y el 77 % (10 RF) varones. El 77 % fueron mayores de 50 años. Sólo el 15 % fueron menores a 40 años.

El 100 % tuvo estudios de grado y solo el 46 % (6 RF) estudios superiores al grado. El 54 % (7 RF) tuvo una antigüedad en el sector de entre 20 a 29 años. Mientras que un 15 % (2 RF) tuvo una antigüedad en el sector de la ES de entre 40 a 49 años.

Tabla 35

Tipificación de la muestra de RF de la ES

Cantidad	Porcentaje	Composición de la muestra
13	100 %	RF
	23 %	Mujeres
	77 %	Hombres
	77 %	Mayores de 50 años
	15 %	Menores de 40 años
	100 %	Tuvo estudios de grado
	46 %	Tuvo estudios de posgrado
	31 %	Actividad Principal: Asesores en empresas de la ES
	39 %	Actividad Principal: Docentes/investigadores en ES
	15 %	Ejerció la función pública en el INAES
	15 %	Declaró ser/haber sido CJ de Otras Federaciones de SP
	54 %	Tuvo una antigüedad en el sector de la ES de entre 20 a 29 años
	15 %	Tuvo una antigüedad en el sector de la ES de entre 40 a 49 años

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Para la variable “Ocupación Laboral” definimos cinco actividades posibles considerando las características de los sujetos pertenecientes a alguna institución/organización de la ES. Validamos esta categorización con el Codirector³⁶ de la Maestría en Entidades de la Economía Social de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Estas fueron: Docentes e Investigadores Universitarios en ES, Docentes, Investigadores y Dirigentes de la ES, Asesores en Cooperativas y Entidades de la ES, Miembros de CA de Federaciones de SP en el cargo de CJ y Ex o actuales funcionarios de INAES. Utilizamos una escala numérica de 5 intervalos para las variables “Nivel de

³⁶ Dr. Mario Schujman

Conocimientos sobre CSP” y “Nivel de Pericia o Expertise de Gestión de los Dirigentes de CSP”.

4.2.2. Valoración de la Autopercepción sobre las Prácticas Decisorias de los CJ y sobre el Sector Cooperativo de SP.

Tabla 36

Valoración de la autopercepción sobre las prácticas decisorias de los CJ y sobre el sector cooperativo de SP.

Variable	Porcentaje	Resumen Respuestas de RF
Confiabilidad y actualización de la información que los CJ de ECAS utilizan al decidir	8 %	Respondió “Altamente Confiable y Actualizada”
Incertidumbre del contexto en los últimos cinco (5) años	15 %	Indicó “Poco Incierto y Cambiante” a Seguro y Certero
	39 %	Respondió “Altamente Incierto y Cambiante”
Democracia y Participación en las CSP	77 %	Respondió entre “Mas o menos democrática y consensuada a “Poco Democrática y Consensuada”
Conocimiento Ciudadano sobre CSP	47 %	Señalo “ Alto Nivel de Desconocimiento”
Nivel de Pericia o Expertise de Gestión de los CJ de CSP	61 %	Indicó que los CJ tienen “Solo Experiencia Práctica”
Necesidad de Liderazgo en CA	78 %	Señaló que es necesario un líder y que no alcanza el saber popular en temas técnicos de AyS
	100 %	Indicó razones relacionadas con prejuicios de género de los CJ
Escasa Participación de Mujeres	100 %	Indicó razones relacionadas con prejuicios de género de los CJ
Escasa Participación de Jóvenes	72 %	Respondió que obedece a los rasgos de las nuevas generaciones
	46 %	No respondió
Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS	50 %	Respondió “Es la hermanita olvidada de la ES

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

4.3. Características del Sector Cooperativo de AyS

Presentamos nuestros hallazgos con relación al sector de AyS.

4.3.1. Objetivos institucionales y resultados declarados 2018-2021

Tabla 37

Objetivos institucionales y resultados declarados 2018 -2021

Objetivos Institucionales y Resultados 2018 – 2021		
Organización	Objetivos	Resumen
COOPU	Satisfacer la necesidad colectiva y esencial del servicio público de AyS, en su comunidad de pertenencia	Logró los fines básicos de prestación del servicio durante 2018-2021. Los resultados económicos cubrieron los costos operativos. No hubo excedentes durante el período analizado. No generó reportes de sustentabilidad, ni balance social.
FECA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a sus ECAS asociadas ante Organismos Públicos y/o privados del país y el exterior. 2. Brindar capacitación y formación. 3. Asesorar a las ECAS cuestiones técnicas de AyS. 	<p>Cumplió sus objetivos de representación y asesoramiento.</p> <p>La capacitación fue virtual en época de pandemia.</p> <p>Los resultados económicos cubrieron los costos operativos. No hubo excedentes durante el período analizado.</p> <p>No generó reportes de sustentabilidad, ni balance social.</p>
Federaciones Resto del país	Hasta donde pudimos indagar tuvieron objetivos similares a los de FECA.	Hasta donde pudimos corroborar Ninguna federación generó reportes de sustentabilidad, ni balance social.

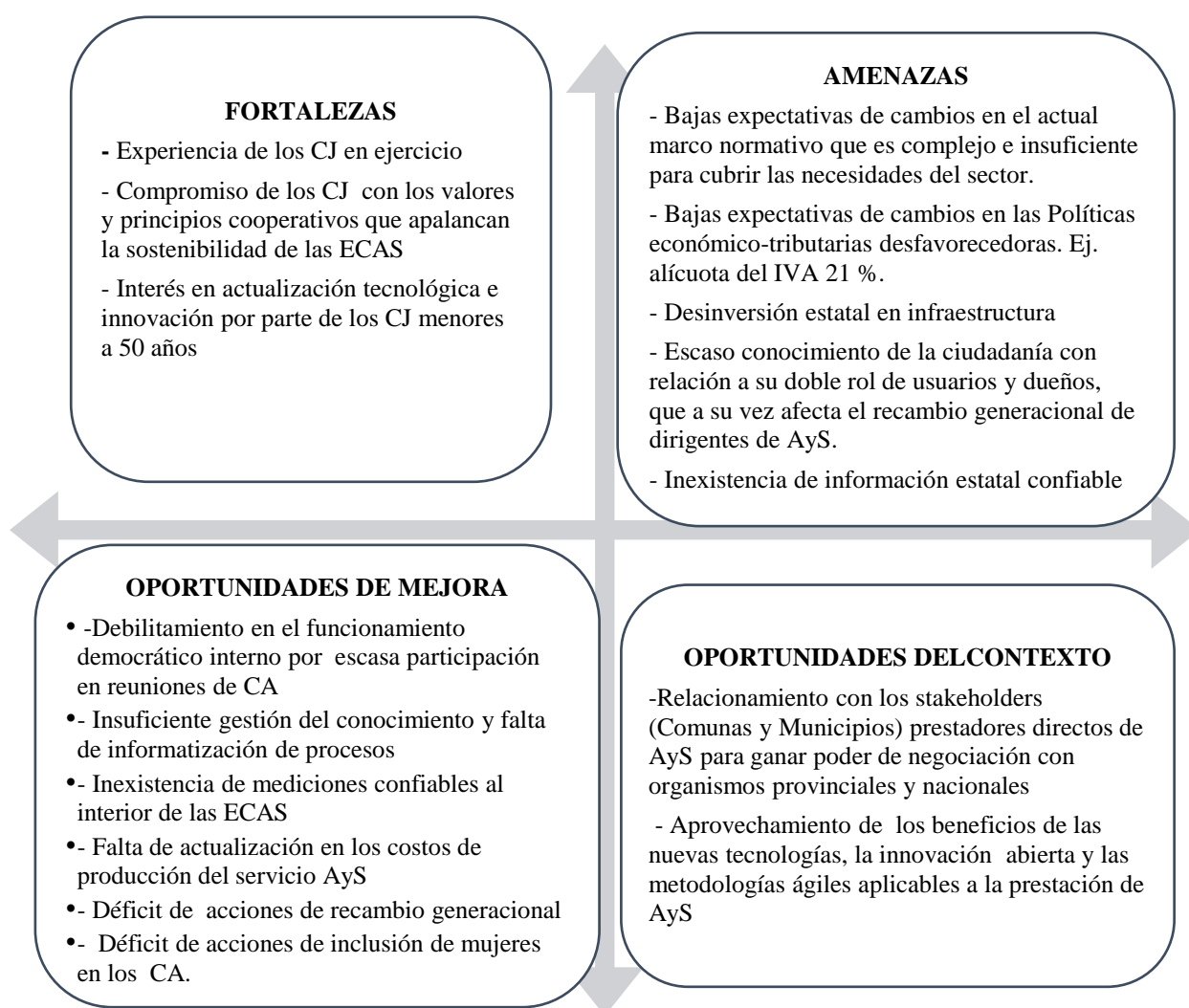
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

4.3.2. Fortalezas, Oportunidades de Mejora Internas; Amenazas y Oportunidades del Contexto para el Sector Cooperativo de AyS

De todos los sectores cooperativos de SP, AyS es el sector históricamente más relegado por parte de los organismos públicos pertinentes. Por ende se distinguen las debilidades u oportunidades de mejora internas de las ECAS. Sumado a las amenazas del contexto queda expuesta la incerteza que atraviesa al sector. Incluimos un sucinto detalle de ambos aspectos en el capítulo Análisis y Discusión.

Figura 14

Fortalezas, oportunidades de mejora internas; amenazas y oportunidades del contexto para el sector cooperativo de AyS



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

“Nadie baja dos veces al mismo río”

Heráclito, c.540 a. C. – c. 480 a. C.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5. Análisis y Discusión. Introducción

En este capítulo presentamos el análisis y discusión de nuestros hallazgos en diálogo con la literatura referenciada. Recapitulamos brevemente los propósitos generales y específicos de la investigación. Asimismo, repasamos críticamente el camino metodológico aplicado, considerando la validez y generalización de los resultados, señalamos las limitaciones encontradas en nuestro estudio y realizamos el análisis crítico de las hipótesis, incluyendo las implicancias para las comunidades de práctica y de estudio. Presentamos nuestros hallazgos en el siguiente orden:

5.1. Prácticas decisorias de dirigentes de ECAS

5.1.1. Caracterización de los sujetos estudiados

5.1.2. Criterios para un PD eficaz

5.1.3. Errores al decidir

5.2. Análisis de SC

5.2.1. Análisis de SC Individuales

5.2.2. Análisis de SC Sociales

5.2.2.1. Análisis de interacción vincular en ECAS

5.2.2.2. Sesgos Sociales en la Etapa de reconocimiento del problema

5.2.2.3. Sesgos Sociales en la Etapa de deliberación grupal

5.2.2.4. Sesgos Sociales en la Etapa de elección

5.3. Oportunidades de Mejora en la Gestión Administrativa de ECAS

5.3.1. Oportunidades de Mejora del Sector AyS

5.3.2. Principios Cooperativos Afectados por los déficits en las Prácticas de Gestión

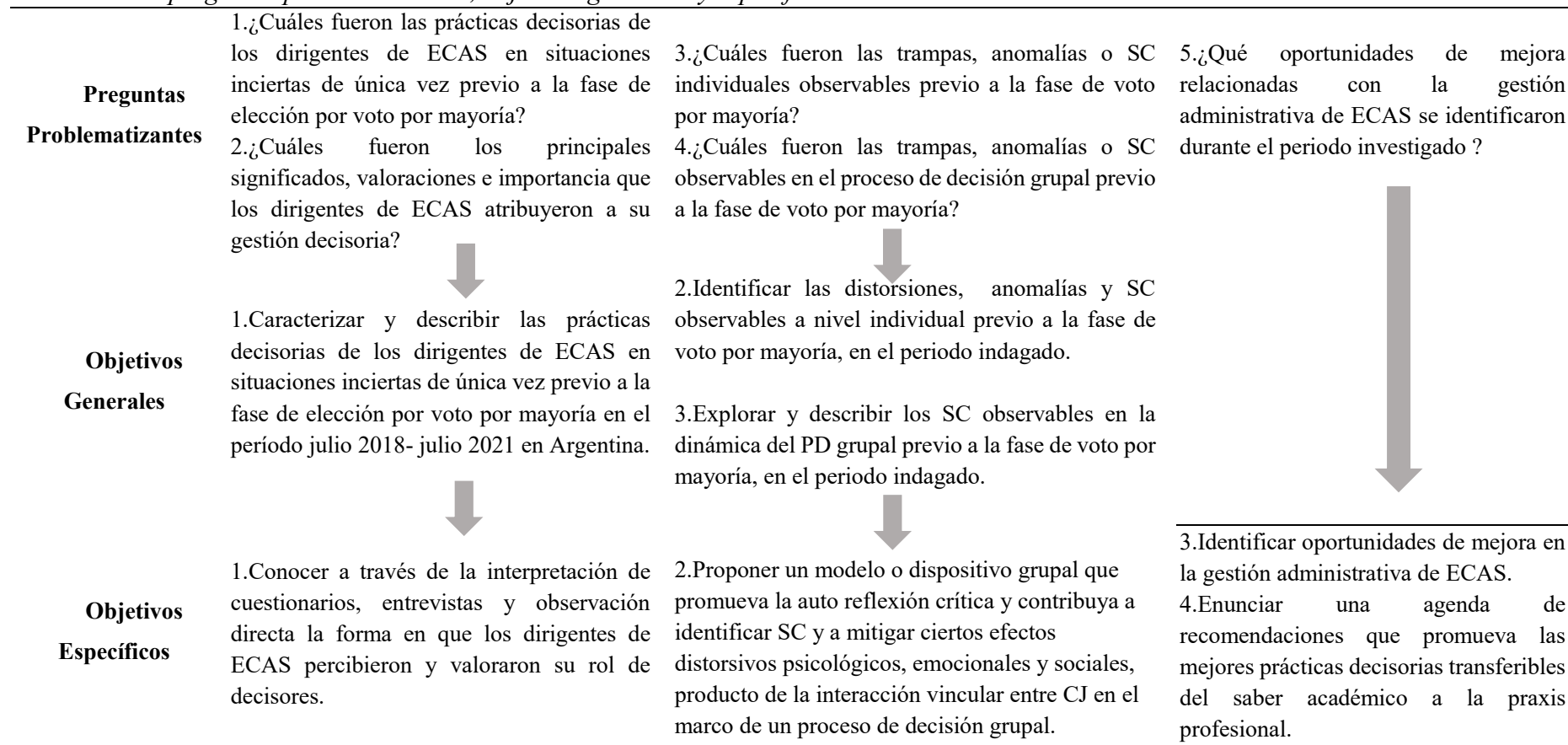
5.3.3. Amenazas del Contexto

5.4. Análisis Crítico y Limitaciones del Estudio

Nuestra tesis sobre las prácticas decisorias y SC de dirigentes de ECAS tuvo como punto de partida una serie de preguntas problematizantes, objetivos generales y específicos, cuyas relaciones cabe recapitular.

Figura 15

Relación entre preguntas problematizantes, objetivos generales y específicos



Fuente: Elaboración propia

5.1. Prácticas decisorias de dirigentes de ECAS

5.1.1. Caracterización de los sujetos estudiados

De los treinta (30) CJ relevados el 23 % (7 CJ) fueron mujeres y el 77 % (23 CJ) varones.

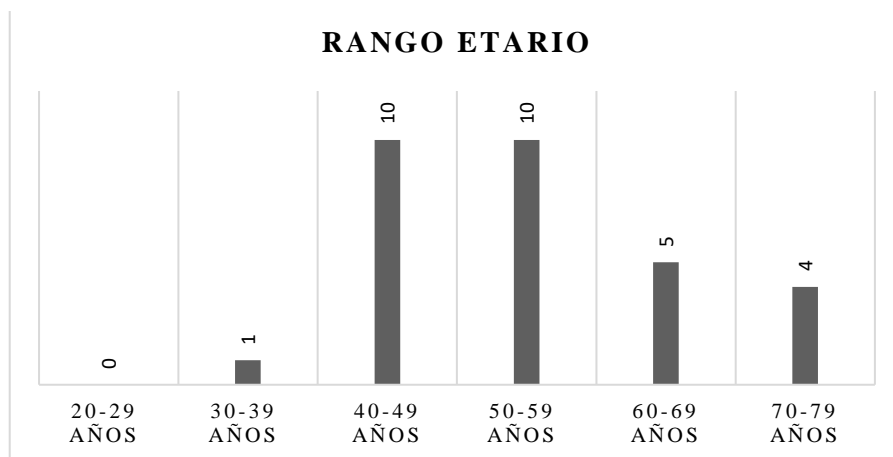
Rango Etario. Con relación al rango etario, el 64 % de los CJ fueron mayores a cincuenta (50) años. Señalamos que hubo sólo un CJ varón menor de cuarenta (40) años (3 % de la muestra) .

Por lo cual un hallazgo significativo de nuestro estudio es que no hubo CJ cuya edad oscilara entre los dieciocho (18) y los treinta y nueve (39) años.

Los rangos de edad “40-49 años” y “50-59 años” resultaron con la misma frecuencia máxima.

Figura 16

Distribución de la muestra por franja etaria



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

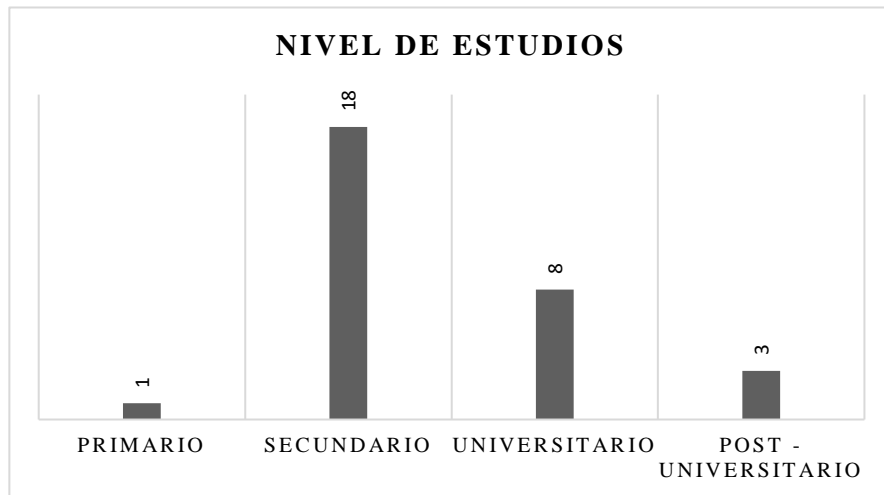
Nivel de Estudios. Con respecto al nivel de estudios el 60% (18 CJ) de la muestra tuvo estudios secundarios y solo un CJ (3 %) tuvo estudios primarios.

El 27 % (8 CJ) tuvo nivel universitario. Un aspecto para destacar es que de este subgrupo con estudios de grado solo dos (2) fueron graduados en ingeniería hídrica. El resto de los graduados fueron contadores públicos y abogados.

No medimos la variable género, sin embargo señalamos algunos datos de interés que ameritan profundización de estudio.

Figura 17

Distribución de la muestra por Nivel de Estudios



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

El 100% (7 CJ) de las CJ mujeres tuvieron una edad mayor de 50 años.

Considerando la organización de procedencia, el CA de COOPU tuvo un 70% de CJ mujeres, el CA de FECA no tuvo CJ mujeres y entre los CJ del resto del país solo participaron dos (2) CJ mujeres.

Del 27 % (8 CJ) con estudios universitarios tres (3 CJ) fueron mujeres. Una (1) con grado de contadora pública y dos (2) graduadas en licenciatura en educación. No hubo mujeres solo con estudios primarios ni con nivel post universitario.

Coincidimos con los estudios de Sawicka, (2001) que concluyen en que la complejidad es una realidad actual de los ambientes empresariales por lo cual su tratamiento corresponde a los expertos. Se requiere no solo saber intuitivo y experiencia sino pericia técnica y conocimientos especializados sobre un tema, aspectos que no hallamos en los participantes considerando que solo el 7 % (2

CJ) fueron ingenieros hídricos y el 60 % (18 CJ) con estudios secundarios careció de formación en gestión organizacional.

El 78 % de los RF consultados coincidió en que el saber popular y la experiencia que aportan los años de gestión es insuficiente para gestionar en el contexto actual.

No obstante, retomando las conclusiones de Horn y Masunaga (2006) las capacidades necesarias para el desarrollo de la expertise (que la teoría de la inteligencia usualmente no evalúa), aparecen en los adultos mayores rasgo prototípico de nuestra muestra.

Ocupación Laboral Principal. Otro hallazgo relevante se relacionó con la ocupación laboral principal de los CJ. El 87 % tuvo una ocupación laboral principal ajena a la ECAS, aspecto de incidencia en el tiempo disponible para dedicar a la gestión cooperativa más allá del interés, vocación social o voluntad personal de cada CJ.

En relación con el punto anterior, otro hallazgo relevante es que solo el 13 % (4 CJ) restante trabajó en forma remunerada en su ECAS de pertenencia. Tres (3CJ) full time y un (1) CJ part -time³⁷.

El artículo 67 de la Ley 20.337 prescribe que por resolución de la asamblea puede ser retribuido el trabajo personal realizado por los CJ en el cumplimiento de la actividad institucional, sin embargo veintiséis (26) CJ no percibieron reconocimiento monetario. No fue parte de nuestro estudio profundizar las razones de falta de remuneración como decisión institucional en ECAS

El artículo citado también contempla otorgar reembolso de los gastos efectuados en el ejercicio del cargo. No obtuvimos información de los CJ al respecto.

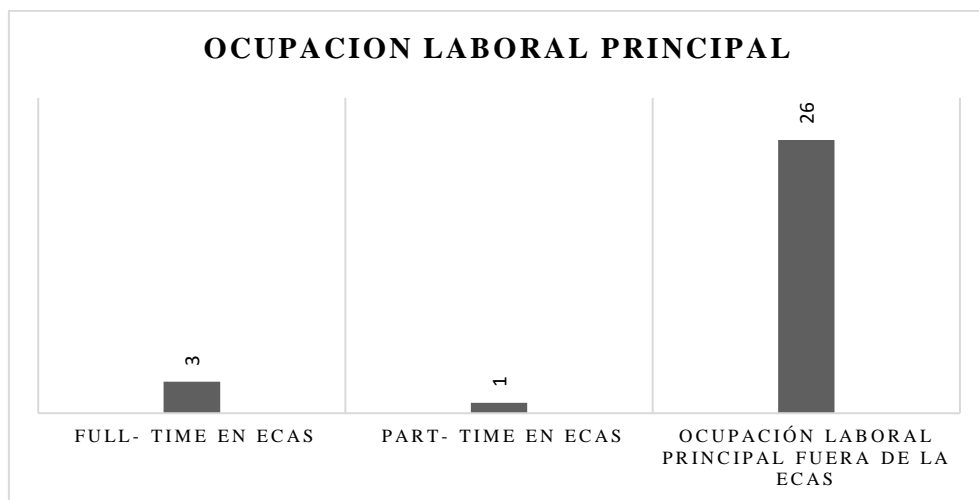
Contrario a lo que sostiene Drucker (1990) no confirmamos que aun cuando no fueron remunerados los CJ obtuvieron más satisfacción por su contribución a la organización. En las entrevistas en profundidad manifestaron la necesidad de

³⁷ Full tiene: Dos (2) ingenieros hídricos varones y una (1) contadora pública mujer.
Part-time: una (1) mujer con estudios secundarios.

sostener a la ECAS para satisfacer la necesidad de proveerse de agua potable antes que cuestiones asociadas a satisfacción o realización personal.

Figura 18

Distribución de la Muestra por Ocupación Laboral Principal



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Años de Antigüedad en el sector.

Al analizar esta variable por organización de procedencia resultó que el 70 % de los CJ de COOPU, el 100% de los CJ de FECA y el 30 % de los CJ del resto de país se ubicaron en el rango de 6 a 10 años.

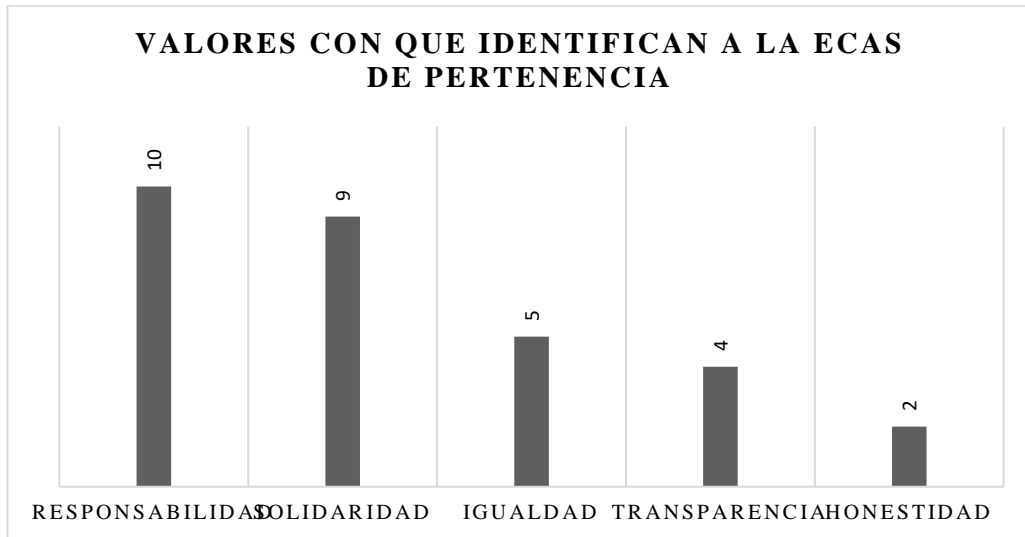
Valores. Los valores definidos por ACI (1995) fueron: Autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

En la pregunta sobre valores atribuidos a la ECAS, “Responsabilidad” fue el valor más declarado con un 33 % (10 CJ) de respuestas, seguido por “Solidaridad” con un 30 % (9 CJ).

Identificamos coincidencias con las investigaciones CEI – UNR- PDE 2020 y CEINLADI – IADCOM - FCE – UBA Proyecto PDE 2020, en las cuales el valor “Solidaridad” fue el más declarado como rasgo de identidad de las ECAS.

Figura 19

Valores con que Identifican a la ECAS de Pertenencia



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Incluimos una nube de palabras clave.

Figura 20

Nube de palabras clave: Valores con que los CJ identificaron a su ECAS



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Transparencia y honestidad fueron los menos mencionados y responsabilidad el máspreciado.

En las entrevistas en profundidad, confrontamos estos datos con la noción de “valores” como aquellos principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una organización. Por ej. Calidad del servicio, Compromiso con los usuarios, Transparencia y Rendición de cuentas”. No surgieron valoraciones relacionadas con tales conceptos si no que se reforzaron las respuestas alineadas a los principios y valores del movimiento cooperativo como solidaridad. Solo uno de los dirigentes respondió como valor la educación y la capacitación continuas, que es uno de los principios cooperativos

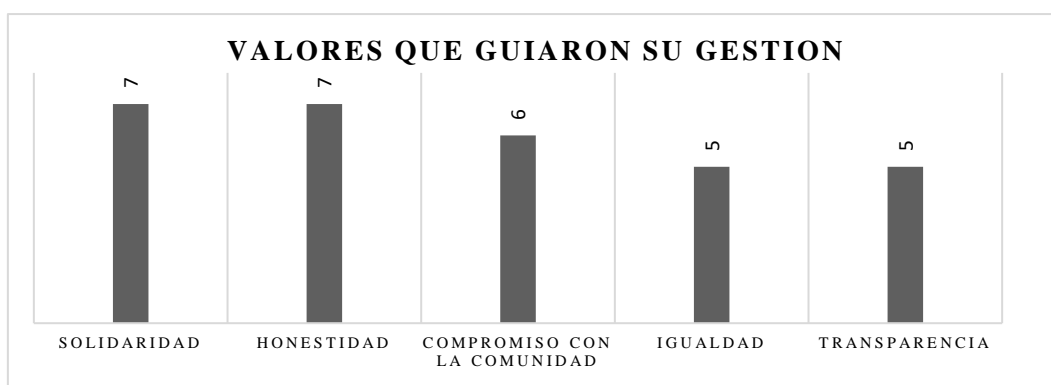
El atributo “Cuidado Medioambiental”, no fue mencionado en detrimento del Principio de Compromiso con la Comunidad definido por ACI (1995). Sólo 2 CJ conocieron el concepto y no definieron objetivos al respecto.

No hallamos evidencia para convalidar que los valores declarados se tradujeran en acciones concretas. La decisión es acción. Sino, es intento o intención (Bonatti, 2005; Cortina Orts, 2002, 2017). Asimismo, ACI (1995) añadió valores éticos para los asociados: Honestidad, Honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social.

Con relación a la pregunta “Valores que guiaron la gestión personal”, los dos más declarados fueron “Solidaridad” y “Honestidad” con 23 % (7 CJ) de respuestas. En ambos casos resultaron con la misma frecuencia máxima. Los valores menos declarados fueron “Igualdad” y “Transparencia”, ambos con un 17% (5 CJ) de respuestas. Llama nuestra atención que el concepto “Honestidad” fuera el menos declarado con relación a la ECAS y el más declarado a nivel personal, al tiempo que “Transparencia” fuera uno de los menos declarados como cualidad individual. Estos aspectos ajenos a nuestro foco de estudio ameritan mayor indagación en las CSP.

Figura 21

Valores que Guiaron su Gestión



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Incluimos una nube de palabras clave.

Figura 22

Nube de palabras clave: Valores que guiaron la gestión de los CJ



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Con respecto a la caracterización de los RF, de los trece (13) que participaron el 23 % fueron mujeres y el 77 % hombres. El 77 % mayores de 50 años y el 15 % menores de 40 años. Respecto de su ocupación laboral principal, el 31 % fueron asesores en organizaciones de la ES, el 39 % fueron docentes e investigadores en el sector de la ES y un 30 % ex funcionarios de INAES. El 54 % tuvo una antigüedad en el sector de entre 20 a 29 años.

Dado que no hallamos estudios similares sobre CSP de AyS, no pudimos comparar todas las características de nuestra muestra, sin embargo, con respecto al escaso nivel de participación de los CJ en la gestión del CA hallamos coincidencias con los estudios de Fernández (2015, 2017); Malo (2004); Fairbairn (2005) y Leviten-Reid y Fairbairn (2011).

5.1.2. Criterios para un PD eficaz

Tomamos la categorización de HKR (1999) como referencia para identificar las prácticas de modelización de un PD eficaz e identificar los errores habituales al decidir.

Hallamos limitaciones recurrentes en la gestión de ECAS que afectaron el cumplimiento de los principios y valores cooperativos en diferentes niveles o grados.

5.1.2.1. Criterio: Diseñar un PD lógico, consecuente, confiable y sencillo de aplicar

Si bien el mecanismo de voto por mayoría simple normatizado por el art. 53 de la ley 20.337 de 1973, es la instancia final de la decisión grupal ello no exime a los D de realizar un análisis decisorio previo.

Simon, (1982) señala la importancia de realizar un correcto diagnóstico sobre los problemas a resolver y la necesidad de recolectar información confiable (Bonatti et al., 2011). No observamos la aplicación de un PD analítico como el descrito y en desacuerdo con el modelo de Pavesi (1977, 1991, 1994) notamos cierta afinidad a tomar decisiones adaptativas antes que modelar decisiones modificativas de la realidad o el contexto. El 57 % (17 CJ) valoró el contexto entre “Seguro y Certero a “Poco Incierto y Cambiante”, desde esta visión fue razonable que la planificación y la anticipación de contingencias a mediano plazo no fueran aspectos de marcado interés de los CJ.

Asimismo no identificamos la aplicación mecanismos de acuerdo ante visiones contrapuestas tal cual proponen los estudios de Hallsworth et al., (2010, 2016, 2019) y Rau y Koch-González (2020). En los CJ de COOPU y FECA observamos escaso nivel de debate de propuestas previo a la etapa de votación en coincidencia con los estudios de Fairbairn (2005)

y de Borgen (2004) sobre estereotipos de dirigentes que delegan a los gerentes las decisiones técnicas.

En las reuniones virtuales con CJ de todo el país prevalecieron las opiniones de los CJ de mayor trayectoria al momento de elegir una propuesta.

5.1.2.2. Criterio: Definir el problema concentrándose sólo en aspectos importantes

Las decisiones se relacionaron con cuestiones estructuradas y operativas. No observamos mayores dificultades al resolver ese tipo de problemas. En coincidencia con HKR (1999) identificamos el problema de otorgar escaso reconocimiento de la complejidad de los problemas decisorios. Aún en un entorno de inestabilidad económica el 50 % de los CJ considero sus decisiones habituales fueron entre “*Moderadamente Complejas*” a “*Sencillas*”. El 40 % (12 CJ) manifestó que el problema que provocó mayor nivel de desacuerdo entre CJ fue definir el destino de los fondos.

Ante situaciones imprevistas y de única vez los aspectos que afectaron delimitar los problemas fueron:

1. La falta de sistematización de información confiable y actualizada
2. La inexistencia de protocolos y procesos. Por ej., cómo organizar las cobranzas en época de Pandemia considerando que en las pequeñas localidades la práctica habitual fue el pago presencial.

Al respecto hallamos concordancia con los estudios de Sawicka (2001) en que el tratamiento de la complejidad corresponde a los expertos y a quienes poseen conocimientos especializados sobre un tema, rasgo que en nuestra muestra solo fue cubierto por el 7 % de los CJ con especialización en ingeniería hídrica.

Asimismo, ningún CJ tuvo formación en gestión, sólo experiencia práctica.

5.1.2.3. Criterio: Considerar los factores subjetivos y objetivos, entre pensamiento analítico e intuitivo

En los intercambios verbales al decidir en grupo, notamos predominio de aspectos subjetivos e intuitivos (anécdotas, comentarios de terceros, etc.)

antes que énfasis en una racionalidad técnico-profesional apoyada en evidencia o datos cuantitativos.

Del 77 % (23 CJ) que valoró su nivel de emocionalidad al decidir un 61 % (14 CJ) asignó 5 y 6 puntos en una escala donde 5 significó “Altamente Emocional” y 6 “Totalmente Emocional”, mientras que el 31 % restante, se percibió “altamente racional” (2 puntos). Con respecto a cómo se auto percibieron como D, solo respondió el 50 % (15 CJ). Entre estos, el 20 % (3 CJ) se auto percibieron con un perfil técnico-analítico. En la primera pregunta el nivel de no respuesta fue del 23 %, en la segunda del 50 %.

No fue objeto de nuestro estudio indagar sobre juicios intuitivos de los CJ. Sin embargo, retomando los estudios de Kahneman y Klein (2009) que sostienen que los individuos pueden hacer juicios intuitivos apropiados por mera suerte, no descartamos este aspecto en los D relevados.

Con relación a sus oportunidades de mejora al decidir, el 30 % (9 CJ) no respondió la pregunta. El 62 % (13 CJ) que respondió no señaló habilidades o competencias de gestión, sino cualidades o valores personales, por ej. Conciliador, perseverante o humilde y equitativo

5.1.2.4 Criterio: Recopilar información pertinente y opiniones bien fundadas

Solo el 8 % (1 RF) de los informantes clave, sostuvo que la calidad de la información usada por los cooperativistas fue “Altamente Actualizada y Confiable”. El 23 % (3 RF) señalaron que la información para la decisión fue “A veces Actualizada y No Siempre Confiable”.

En las observaciones directas de las reuniones de CA notamos que la calidad de la información para la decisión fue susceptible de ser inexacta, incompleta e imprecisa. Por ej. Durante la Pandemia el órgano de contralor INAES solicitó a cada federación determinar las necesidades financieras de cada ECAS asociada. Solo una federación de Santa Fe demoró una semana en recopilar los datos. El resto nunca los presento señalando que era difícil obtener tales respuestas.

Con relación a las opiniones bien fundadas ante decisiones complejas o que involucraron dinero significativo, un 27 % (8 CJ) señaló consultar a veces ante falta de experiencia, un 13 % (4 CJ) señaló no consultar y confiar solo en su pálpito y un 17 % (5 CJ) solo consultó a su entorno de confianza.

El 43 % manifestó consultar siempre antes de decidir, pero no pudimos corroborar si los consultados fueron expertos.

Con respecto a la pericia al gerenciar el 61 % (9 RF) de los informantes clave concentraron sus respuestas en 1 y 2 puntos, en una escala donde el máximo nivel de pericia técnica fue 6.

En las entrevistas en profundidad, notamos que los CJ, utilizaron la noción “trayectoria”, como sinónimo de “conocimiento experto o pericia”.

5.1.2.5 Criterio: Utilizar solo la información y análisis necesarios para resolver un problema específico

Considerando los hallazgos precedentes es razonable considerar que ante situaciones de decisión de única vez altamente inciertas y complejas, los CJ enfrentaron restricciones personales para recopilar información pertinente y para formar juicios sólidos al analizar una decisión.

Como plantean algunos estudios un problema asociado es que los expertos parecieran saber cuándo no saben, lo cual no ocurre con quienes no son expertos (Kahneman y Klein, 2009).

Varios CJ señalaron que sus ECAS explotaron más de un servicio, por ej. Electricidad y gas. Por ej. COOPU también tiene como objeto social la construcción de viviendas.

Este hecho pudo dificultar aun en mayor grado cómo identificar y delimitar problemas específicos y recolectar información relevante para resolver tales decisiones.

5.1.3. Errores al Decidir

HKR (1999) plantearon ocho errores de procedimiento al decidir: 1) Trabajar en el problema equivocado, 2) Falta de Identificación de objetivos claves, 3) No desarrollar una serie de buenas alternativas, 4) Pasar por alto las consecuencias

cruciales resultantes de las alternativas analizadas, 5) No prestar atención a la incertidumbre, 7) No considerar la propia tolerancia del riesgo y 8) No planear por anticipado cuando las decisiones están vinculadas en el tiempo. Señalamos nuestros hallazgos al respecto.

1. Trabajar en el problema equivocado

No encontramos estudios comparables sobre la cuestión realizados en cooperativas. Tampoco recolectamos evidencia para afirmar esta enunciación, sin embargo entendemos que un aspecto a revisar por los dirigentes es conocer fehacientemente los costos del servicio de AyS en sus localidades. Medir esta variable permitirá no priorizar en forma exclusiva el problema del retraso tarifario y dedicarse a mejorar procesos y circuitos administrativos que encarecen los costos operativos.

2. No identificar objetivos claves

Los CJ desconocieron los conceptos de visión-misión de una organización y la noción de cadena medio-fines. La práctica común fue sujetarse al logro de los objetivos operativos definidos por Estatuto. No observamos la revisión periódica de cuáles metas alcanzar. De acuerdo con los estudios de Bartlett et al., (1992), encontramos escasa disponibilidad de soluciones para definir objetivos en temas que afectarían a la comunidad o el entorno.

Un objetivo declarado fue aplicar los principios y valores cooperativos, tanto a nivel personal como institucional. Incluimos un gráfico de palabras clave (tags en inglés), denominado nube de tags, que expone los valores declarados por los CJ.

3. Analizar un problema que no fuera el correcto

Entendemos esta definición de HKR (1999) como otorgar una prioridad desmedida a un atributo sin considerar otro/otros también de relevancia. Detectamos dos cuestiones problemáticas.

1) Enfocar la atención en la suba de tarifas³⁸ y no ocuparse por actualizar la información sobre costos operativos para identificar cómo reducirlos en algún grado o medida, tal cual postulan los estudios de Ferro (2002), Güttner (2012) y González Moras (2017). El 40 % (12 CJ) de los CJ sostuvo que las principales razones de desacuerdo fueron de asignación presupuestaria o de inversiones. La falta de aplicación de herramientas de presupuesto y medición pudo contribuir a esta cuestión.

2) Elevar reclamos o necesidades a los Organismos concedentes como primera opción sin forjar vínculos colaborativos para aumentar el poder de negociación en la cadena de valor de AyS, por ejemplo entre las Federaciones de ECAS, tal cual proponen Fajn (2016); Fernández (2015, 2017); Malo (2004); Fairbairn (2005) y Leviten-Reid y Fairbairn (2011).

4. No desarrollar una serie de alternativas creativas y diferentes entre sí

Los objetivos impulsan las decisiones y las alternativas son los medios para lograrlos. Ante la ausencia de planificación o de definición de objetivos anuales, tampoco observamos que se plantearan una variedad de alternativas que los alejara del statu quo. La práctica habitual fue utilizar opciones dicotómicas: “hacer-no hacer”, sin explorar un número mayor de cursos de acción. Tampoco notamos definición de altas aspiraciones sobre el futuro de las ECAS, que propiciara buscar alternativas no convencionales y que obligaran a pensar formas enteramente nuevas como opción a lo existente.

5. Pasar por alto las consecuencias cruciales surgidas de las alternativas analizadas

³⁸ Las ECAS se sostienen por el consumo mensual tarifado. Por ejemplo, COOPU tuvo un nivel histórico de morosidad del 35 %. La pandemia profundizó este problema. Muchos vecinos aun con capacidad de pago cayeron en mora al inicio de la cuarentena. Sumado a la falta de un plan de recupero de cobranzas caídas se afectó el flujo de fondos. Aquí surgió una consideración adicional: reclamar deuda a vecinos de la comunidad, generó serios conflictos. Al ser un bien esencial no fue posible cortar el servicio, sí reducir el nivel de consumo. Una de las consultas frecuentes que recibió FECA, por parte de las ECAS asociadas, fue cómo organizar un plan de recupero de cobranzas. Esta organización también tuvo problemas de morosidad.

Este punto se desprende al anterior dado que un resultado es la consecuencia de una alternativa y permite medir el nivel de logro de un objetivo.

Trabajar con alternativas dicotómicas, por ejemplo: “continuar/no continuar”, “invertir/no invertir”, simplificó el análisis de consecuencias o resultados esperados. En particular en decisiones sobre inversiones, seguros o asuntos de carácter legal. Definir solo dos alternativas en problemas inciertos de única vez, no permitió una descripción detallada de los resultados o consecuencias futuras.

En otros casos, evaluaron una única alternativa, por lo cual desde la mirada de la teoría de la decisión no hubo análisis decisorio. Tal forma de plantear una decisión se denomina dominancia fáctica (Bonatti, 2005).

6. No prestar atención a la incertidumbre.

Este hallazgo fue uno de los más significativos de nuestro estudio. El 50 % (15 CJ) percibió que sus decisiones habituales fueron “moderadamente complejas a sencillas”, mientras que el 57 % (17 CJ) valoró el contexto entre “seguro y certero” a “poco incierto y cambiante”. Fue coherente, la falta de inquietud por contingencias a mediano/largo plazo y la ausencia de planificación al tomar decisiones operativas en mundos que percibieron “dóciles” (Pavesi, 1977, 1991, 1994).

Fue llamativo que no manifestaran inquietud sobre las incertidumbres claves, ni sobre las posibilidades de ocurrencia de diferentes eventos que pusieran en riesgo el futuro de las ECAS. Más allá que el 90 % de los CJ no tuvo formación profesional en Administración o título afín, fue destacable que no ponderaran el nivel de incerteza e imprevisibilidad de la economía país y el de la incertidumbre a nivel global, aun cursando la Pandemia.

Solo el 30 % (9 CJ), consideró “poco complejas” a “sencillas” las decisiones habituales. Mientras que el 37 % (11 CJ) de las valoraciones oscilaron entre complejas a absolutamente complejas.

La incertidumbre otorga sentido a la previsión y la planificación. Cuando el D no percibe incerteza es razonable que no dedique esfuerzos a prever contingencias.

El encuentro entre los conceptos incertidumbre y complejidad, nos remite nuevamente a los estudios de Sawicka, 2001) quien sostiene que el tratamiento de la complejidad corresponde a los expertos y a quienes poseen conocimientos especializados sobre un tema, rasgo que en nuestra muestra solo alcanzó al 7 % de los CJ. Nuestro estudio no profundizó en correlacionar las variables “Nivel de Incertidumbre del Contexto” y “Complejidad de las Decisiones Habituales”.

Desde otra perspectiva sólo el 15 % (2) de los RF consideraron que el mundo fue “Poco Incierto y Cambiante”, no profundizamos sobre esta percepción, pero da cuenta de una mirada coherente con un mundo VICA.

7. No planear por anticipado que el problema bajo análisis pudo generar nuevas decisiones vinculadas en el tiempo

Este error fue razonable con una visión del mundo de corto plazo, dócil y previsible. Mencionamos que no utilizaron herramientas de planificación, ni elaboraron planes de acción preventivos. Ante problemas importantes, por ejemplo, rotura de bombas de agua decidieron en forma reactiva definiendo una solución adaptativa a la cuestión.

Notamos falta de atención en comprender las relaciones existentes entre decisiones secuenciales dado que, en las decisiones vinculadas las alternativas elegidas en el presente crean las disponibles a futuro (Bonatti, 2005). Distinguir esta secuencia suele agregar mayor complejidad a una decisión.

Si bien no hallamos estudios comparativos al respecto, en las observaciones directas notamos que al trabajar con alternativas dicotómicas y no proyectarse a mediano-largo plazo no plantearon cadena de decisiones vinculadas que hubieran requerido de un análisis detallado de la incertidumbre asociada.

8. Otros hallazgos

En acuerdo con los estudios de Hansmann (2000) y Orellana y Rueda

(2004) la carencia de habilidades administrativas y de experiencia en gobernanza incidió en los principios de autonomía e independencia ante los grupos de interés. Los autores postulan la necesidad de dos habilidades: Experiencia previa, liderazgo y reciprocidad y confianza. En nuestro estudio identificamos:

- ***Experiencia previa***

El 54 % de los CJ tuvo entre 6 a 10 años en el ejercicio del rol. El subgrupo de menos tiempo de experiencia fue del 27 % (8 CJ). Si bien los años de experiencia aportaron habilidades de organización no necesariamente fueron suficientes para elevar el desempeño administrativo, ni para aumentar el nivel de autogestión o self-management de los CJ.

Coincidimos con los estudios de Giraldo Neira (1996) en torno a que la autogestión es un proceso integral de fortalecimiento organizativo fundamentado en la capacitación y desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades individuales y de grupo, aspectos que no verificamos en nuestro estudio.

Fue razonable entonces, que no se embarcaran en proyectos fuera de su alcance habitual. Del 70 % (21 CJ) que respondió sobre sus oportunidades de mejora personal, el 28 % (6 CJ) manifestó que no cambiaría nada de su forma de gestionar. El 9 % (2 CJ) manifestó que necesitaría capacitación, otro 9 % mayor participación y sólo un 9 % mayor experiencia.

- ***Liderazgo***

El concepto tradicional de liderazgo organizacional no aplica al paradigma cooperativo. No obstante, el 46 % (14 CJ) de CJ reconoció la necesidad de un líder formado y para negociar con el ente concedente. Sin embargo, nuestros datos no son concluyentes por cuanto el resto de la muestra relativizó la necesidad de una figura de liderazgo. Así, un 28 % (8 CJ) consideró que no fue necesario un líder y que todos fueron igualmente capaces de liderar la ECAS y un

23 % contestó que la necesidad de liderazgo fue función de la capacidad de los CJ. Un 3 % señaló que no que “*No se necesitan líderes para gestionar*”.

Por su parte, el 78% de los RF (10 personas) señalaron la importancia del rol de líder y que el saber popular no fue reemplazo de conocimiento técnico. Hubo cierta coincidencia entre CF y RF en este último punto. Sólo un (1) RF manifestó que todos fueron igualmente capaces para ejercer el rol. Solo el 3 % (1 persona) manifestó la importancia de rentar los cargos. La importancia de este último tema se mencionó en forma recurrente en las entrevistas confirmatorias.

- ***Reciprocidad y confianza***

Tal cual sostienen los estudios de Sykuta y Cook (2001) notamos que cuando los CJ fueron más cercanos socialmente manifestaron mayor confianza y fiabilidad al interactuar. Ningún CJ manifestó tener problemas vinculares con sus pares.

No fue objeto de nuestro estudio analizar los problemas de confianza (interpersonal o para establecer relaciones) aspecto de injerencia directa los vínculos grupales. Pero sí observamos en particular en las reuniones entre todos los CJ ciertas actitudes faltas de reciprocidad que a su vez, debilitaron el principio de inter-cooperación. No identificamos cooperación entre ECAS.

En las entrevistas en profundidad todos los CJ manifestaron que históricamente la relación entre federaciones de SP fue escasa a nula. Aun cuando todos los CJ declararon tener valores compartidos no observamos actitudes marcadas de solidaridad o ayuda mutua entre ellos.

5.2. Análisis de Sesgos Cognitivos

5.2.1. Análisis sobre Sesgos Cognitivos Individuales

Para explicitar nuestros hallazgos sobre SC seguimos el orden presentado en el marco referencial señalando en qué casos identificamos o no cada anomalía.

5.2.1.1. Efecto Saliencia/Prominencia. En acuerdo con los estudios de Tversky y Kahneman (1974) y de Dolan et al., (2010). observamos juicios basados en la similitud de experiencias previas. El 57 % (17 CJ), resaltó primero los beneficios de una alternativa al presentarla ante el resto de los CJ. Como señalan las investigaciones de Thorndike et al., (2012) ante información disponible por ser novedosa o destacada surgieron diferentes actitudes. Por ej. La noción emprendimiento connotó en forma negativa con el argumento que una ECAS no busca rentabilidad. No indagamos las razones, pero de las entrevistas en profundidad podemos deducir que en algunos casos lo conocido fue más valorado que otras posibilidades.

5.2.1.2. Sobrecarga de opciones. De acuerdo con Schwartz (2004) este sesgo del exceso de elección provoca que disponer de demasiada información y demasiadas alternativas puede incluso paralizar la decisión. Observamos un caso concreto en COOPU y FECA al intentar elegir una herramienta informática de gestión. Se evaluaron varios softwares durante seis meses y finalmente se decidió continuar con herramientas de ofimática (ej. EXCEL) por ser más sencillo y no implicar mayores costos.

5.2.1.3. Evitar información. Las investigaciones de Karlsson et al. (2009), Sullivan et al., (2004); Golman et al. (2017) y Elías y Spiegler (2006) identificaron la conducta de evitar consultar información relevante o bien decidir no obtener conocimientos disponibles libremente para evitar la ansiedad ante la sospecha de obtener muy malos resultados.

No obtuvimos resultados concluyentes, no obstante resaltamos que un 26 % (8CJ) respondió que cambiaron su forma de presentar una propuesta cuando el problema involucró uso de fondos.

5.2.1.4. Sesgo de Statu Quo e Inercia. Samuelson y Zeckhauser (1988); Madrian y Shea (2001) y Duhigg (2012) estudiaron la tendencia a no cambiar el comportamiento, a que las cosas permanezcan igual. Este sesgo del “statu quo” es uno de los hallazgos significativos de nuestra investigación. Notamos una tendencia a que las cosas permanecieran igual a menos que hubiera incentivos fuertes para cambiar. Por ejemplo, con relación a la adopción de tecnología y la informatización de los procesos administrativos observamos una marcada resistencia.

Identificamos desconocimiento sobre innovación digital y temas de tecnología de vanguardia (por ej. internet de las cosas) sin distinción de edad.

Se enfatizó en el nivel de gasto como barrera: “*Siempre trabajamos así y funciona, además sería muy caro*” fue una de las frases repetidas en particular por los consejeros mayores de 50 años. La propensión por permanecer en el statu quo se fundamentó en “*Si siempre lo hicimos así para que cambiar*”. El 47 % (14 CJ) manifestó que prefirió replicar opciones ya probadas, “*Pero analizando los datos de la situación actual*”, aspecto que no pudimos corroborar.

El apego a las formas tradicionales por hábito surgió en particular en dirigentes mayores a 59 años. Notamos cierto nivel de inercia y procrastinación: “*A nuestra edad cuesta la tecnología*”, “*Es caro y ese dinero mejor usarlo en cosas importantes*”, fueron algunas de las frases recolectadas en las entrevistas en profundidad.

La falta de digitalización afectó tiempos y aumento la probabilidad de error humano. Sin embargo, migrar a nuevas tecnologías fue menos preferido que sostener la práctica habitual. No ahondamos en las razones si bien los autores resaltan que estas conductas pueden obedecer a la formación de hábitos y patrones de comportamiento automáticos, por repetición durante mucho tiempo, pero también reflejan en la aversión humana al cambio.

5.2.1.5. Sesgo de Optimismo. Advertimos cierto exceso de optimismo con relación a la ocurrencia futura de eventos inciertos negativos en acuerdo con los estudios de Sharot (2011). Por ej. Perder la concesión del servicio por mala gestión organizacional. Es probable que este optimismo irreal, se relacionara con la percepción ilusoria de retener el control dado que el servicio de las ECAS es monopólico en sus localidades. Una consecuencia directa, fue que no hubo preocupación por planificar acciones de contingencia entre federaciones de SP, ni con organismos del Estado por ejemplo ante la incerteza de sequías en zonas rurales. Una serie de factores pueden explicar este optimismo irreal, por ejemplo, la percepción de control de la incertidumbre de acuerdo con los estudios de Helweg-Larsen y Shepperd (2001).

5.2.1.6. Sesgo de Exceso de Confianza. Notamos ciertas actitudes de confianza subjetiva respecto de su capacidad como mayor que su rendimiento objetivo o real en el caso del gerente de COOPU y del Presidente de FECA, en acuerdo con los estudios de Pallier et al. (2002). Esto pudo relacionarse con una variedad de factores. Según Sternberg y Frensch (1992) cuando el sesgo es cometido por un experto en quien los miembros de un grupo tienen confianza, puede potenciar la transmisión de información sesgada, aspecto notorio en el CA de COOPU donde el síndico tuvo como actividad principal el oficio de herrería, uno de los CJ solo tuvo estudios primarios y existió escasa participación del resto de los dirigentes durante el período de nuestro estudio.

El 13 % de la muestra sostuvo confiar solo en su pálpito y experiencias previas al evaluar problemas complejos. y un 17 % (5 CJ), manifestó solo consultar a su entorno de confianza. Este efecto, como expresión del sesgo optimista, expuso cierta sobre confianza en la capacidad de gestión personal.

La percepción sobre la experiencia o años de trayectoria en el cargo prevaleció por sobre la evaluación conocimiento experto. Sobre todo, en los dirigentes con más de 10 años de ejercicio del rol que fue el 77 % de la muestra (23 CJ).

Para mejorar errores o ineficiencias de gestión organizacional, se requiere realizar prácticas deliberadas y estructuradas. No surgió de nuestro estudio que hubiera interés significativo al respecto.

5.2.1.7. Heurística de Anclaje. Los estudios de Ariely, Loewenstein y Prelec (2003), Shiv, Carmon y Ariely (2005); Shampanier y Mazar (2007) señalan que

un valor numérico proporciona un punto de referencia no consciente, que puede influir en las percepciones de valor posteriores. Hay diferentes explicaciones para este sesgo, entre ellas, la forma en que recordamos los acontecimientos pasados (Morewedge, Gilbert y Wilson, 2005). Un caso concreto que notamos fue la estimación histórica de los costos de extracción y distribución de agua, sin ajuste suficiente de los datos. Caer en este efecto, influyó en ciertas percepciones de valor posteriores. Ej.

valor de ajuste de tarifas. En este sentido, la información para la decisión no fue confiable o al menos no fue actualizada con rigor técnico. De igual forma, el parámetro para ajustar una tarifa (que requirió la autorización de Comuna, Municipio y en ciertas provincias, del ente de contralor) fue el costo de vida. El ajuste a partir de ese valor ancla, estuvo debajo de la inflación en la mayoría de los casos debido a las demoras de aprobación de los organismos de contralor. Todos los CJ manifestaron que frecuentemente, el valor tarifario fue utilizado como herramienta para capturar votos por parte de Comunas/Municipios concedentes. Sin embargo, nuestra observación se ajustó al hecho que los CJ desconocieron información esencial para la decisión, más allá de las decisiones políticas. Este hecho disminuyó su capacidad para negociar con el poder público, con argumentos técnicos confiables. Dado que siempre se estimaron los costos “a ojo”, no plantearon opciones para actualizar la información. En este orden de ideas, observamos tendencia al efecto de la situación creada.

Un argumento generalizado fue *“Los costos del servicio son muy heterogéneos según la zona geográfica. Sería imposible lograr estándares. Por eso siempre se estiman”*.

Si bien fue razonable el argumento de los altos costos de estos estudios de ingeniería, tomando los estudios de Madrian y Shea (2001) y Samuelson y Zeckhauser (1988) observamos cierto sesgo de inercia y un débil poder de negociación del sector por la falta de acción conjunta entre las federaciones de AyS.

5.2.1.8. Analogía con el Pasado. La forma de recordar los acontecimientos pasados pudo reforzar el ancla en la información. Y también provocar la falacia de la planificación, subestimando el tiempo necesario para completar una tarea o desestimar la experiencia pasada. Un 47 % (14 CJ) manifestó tomar soluciones del pasado y preferir opciones ya probadas, observando las diferencias actuales lo cual no pudimos corroborar. Sólo el 13 % (4 CJ) consideró ser influenciado por el pasado. No profundizamos al respecto.

Los CJ del resto del país mayores a 59 años, recordaron malas experiencias y deslealtades ocurridas dos décadas atrás, entre las diferentes federaciones

de SP. Revelaron desconfianza para realizar acciones conjuntas a futuro. *“Siempre fue igual, cada uno tira para su lado”*. *“Así fue siempre, porque sería distinto unirnos ahora”*. Fueron algunos comentarios expresados en las entrevistas en profundidad. Estas creencias incidieron en la dificultad para conformar un espacio federal asociativo y debilitaron el principio de Inter cooperación y la construcción de un órgano de tercer grado o Confederación de AyS. Ante el paso del tiempo la defensa consciente e inconsciente de creencias previas por costumbre o adaptación de las mismas, pudo conducir a acomodar la información disponible y /o a resistir la nueva información.

5.2.1.9. Tratamiento de la Información en Forma Separada. Teoría de las Cuentas Mentales. Observamos cierta pérdida de vista del panorama general de las situaciones de decisión. Notamos que los CJ percibieron el valor del dinero de forma diferente, según su origen y aplicación, en vez de pensar en términos de la “cuenta de resultados” de la teoría contable formal (Thaler, 2008). El capital de trabajo provino de excedentes (ingresos por cobranzas – costos del servicio). O bien de montos percibidos del Estado en forma de subsidios o aportes no reintegrables (ANR).

El dinero proveniente de recaudaciones de asociados se *“valoró”*, diferente al dinero proveniente de subsidios de organismos públicos. En el caso de COOPU y FECA, sopesaron diferente los gastos cubiertos con dinero de asociados, que los cubiertos con fondos provenientes del Estado.

Si bien en ambos casos los fondos aplicaron a erogaciones o gastos de reparaciones u obras, manifestaron mayor aversión o reticencia, a utilizar el *“dinero propio”* proveniente de cobranzas de tarifas.

Es posible que los CJ de COOPU lamentaran los costos hundidos o irrecuperables en temas de infraestructura tecnológica. Ej. Hace más de 10 años han utilizado un software a medida del que nunca recibieron los archivos fuentes. Si bien manifestaron que no era conveniente continuar con el proveedor, prefirieron el statu quo argumentando: *“Hace años que trabajamos con él. ¡Es caro, pero con todo lo que le hemos pagado no se justifica contratar uno nuevo!”*. Mantuvimos un encuentro con el proveedor de sistemas quien señaló su falta de interés en continuar

prestando servicios y que por ellos sus costos eran más alto que la media del sector.

5.2.1.10. Demasiada Información. Sobrecarga de Opciones.

Observamos un ejemplo de este efecto, en la búsqueda de personal administrativo en COOPU y FECA. Diversas razones pudieron contribuir a esta percepción, incluyendo definir cuales atributos considerar para seleccionar un candidato a cubrir un puesto de trabajo, más allá del monetario. Quizá la falta de tiempo para continuar la búsqueda o bien la responsabilidad ante un tema de empleabilidad entre vecinos pudo desalentar la decisión. La sobrecarga de elección derivó en el aplazamiento de la búsqueda con el argumento que *“nadie de la localidad servía para un puesto administrativo”*.

5.2.1.11. Evitación de Información. Coincidiendo con Karlsson et al. (2009) notamos el Efecto Avestruz entendido como no consultar información relevante según Sullivan et al. (2004). en los presidentes de COOPU Y FECA cierto nivel y ciertas actitudes de evitación activa de la información incluyendo falta de atención. Esto podría generar consecuencias negativas a largo plazo al privarse de información potencialmente útil para retroalimentar comportamientos futuros. Incluimos dos ejemplos: a) Falta de normas de control interno en la custodia de Bienes de Uso e inventarios físicos. b) Implementación de mantenimiento preventivo en redes y planta de agua, que debilitó los alcances del control.

En las entrevistas confirmatorias notamos en los CJ mayores a 50 años, cierta valoración negativa sobre nociones de eficacia y eficiencia al asociarlas a prácticas típicas de las empresas de capital. La creencia acérrima fue que cualquier alternativa relacionada con la concepción de negocios o empresarial, estuvo reñida con la ética del cooperativista. Por ej., *“Nuestro fin es social, nos importa la comunidad, no somos como las empresas privadas”*, *“El emprendedurismo es una nueva expresión del capitalismo neoliberal”*.

5.2.1.12. Efecto de la Dimensión Temporal: Satisfacción Inmediata vs. Diferimiento a Futuro. Descuento temporal. Los acontecimientos

presentes tuvieron más peso que los futuros. En las entrevistas, confirmamos que todos los CJ otorgaron más peso a problemas inmediatos y urgentes difiriendo ciertos temas de incidencia a largo plazo. El peso de las experiencias pasadas pudo ser un elemento disuasivo del interés o atención sobre la planificación a futuro, sobre todo en los CJ mayores a 59 años. Manifestaron frases como “*Eso es responsabilidad de los que vienen atrás*” o “*Estamos grandes para pensar a largo plazo*”. Sin embargo, confrontados a la falta de acciones de formación de nuevos dirigentes aceptaron que tal actitud se relaciona con que muchos dirigentes “*Están atornillados al cargo*”.

5.2.1.13. Sesgo de presente. Coincidimos con los estudios de Frederick, Loewenstein y O’Donoghue (2002) con relación a que el valor de los acontecimientos que están más lejos en el futuro cae más lentamente que los del presente. Observamos que contemplar efectos a futuro no surgió como tema de agenda en ninguno de los participantes. Por ej. En el caso de la falta de tratamiento de aguas residuales que contaminan los suelos. Cuestiones relacionadas con la problemática del cambio climático, tampoco fueron contempladas. En este sentido podemos considerar que el valor de los acontecimientos percibidos como muy lejanos fue menos apreciado que aquellos más cercanos al presente, aspecto que pudo actuar como un mal predictor de experiencias futuras. Los acontecimientos presentes tienen más peso que los futuros al evaluar una decisión. Hershfield et al. (2011) sugieren que el cambio de comportamiento podría lograrse si los D conectaran con su “yo” futuro aspecto que no fue parte de nuestro estudio.

Según Loewenstein, Weber, Hsee y Welch (2001) la perspectiva del riesgo como sentimiento explica que al decidir sentimientos anticipatorios como la ansiedad influyen en el comportamiento del D, tampoco analizamos esta cuestión.

5.2.1.14. El afecto como Heurística. Si bien es indudable que el comportamiento estuvo influenciado por emociones y sentimientos no medimos el nivel de emocionalidad a lo largo del estudio. Como referencia orientadora, incluimos la autovaloración del nivel de emocionalidad en

una sola pregunta: el 39 % (9 CJ) se auto percibieron como “Altamente racionales”. El 61 % (14 CJ) se valoró entre “Alta y totalmente emocional”. El 23 % (7 CJ) no respondió la pregunta.

5.2.1.15. Sesgo de Ilusión de Control. Confirmamos en las entrevistas en profundidad que controlar la difusión de información para reducir la crítica o la oposición de grupo fue la estrategia privilegiada en COOPU y FECA. El 57 % (17 CJ) manifestó “*presentar primero los beneficios de una propuesta antes que sus desventajas*” con la creencia de lograr aceptación de pares. El 27 % (8 CJ) respondió que cambió su forma de presentar una opción cuando se trató de cuestiones monetarias. En las entrevistas confirmatorias notamos que todos los CJ presentaron cierto sesgo del punto ciego como actitud a no referirse a los propios prejuicios o a verse a sí mismo como menos errado en comparación con los demás.

5.2.1.16. Sesgo de Costos Incurridos. Observamos en los CJ de COOPU cierta reticencia a cambiar una decisión aun conociendo sus desventajas por el arrepentimiento de desestimar los costos realizados o incurridos. Ej. Iniciaron una obra de red de caños obsoletos en 2014 que a 2021 no estuvo finalizada, porque oportunamente no se efectuó un presupuesto realista con cláusulas de ajuste y por ineficiencias y ausencias recurrentes del personal de obra. Aún con el convencimiento de la necesidad de cambiar de empresa de ingeniería se mantuvo la misma por “*todo lo que el gasto realizado en mano de obra*”. También identificamos actitudes de desacreditar el pasado con relación a acciones de gestiones anteriores.

Finalmente, resaltamos que los sesgos y las fallas identificados fueron los comunes al ser humano. Rasgos culturales transmitidos por educación formal e informal, que actuaron de manera silenciosa, provocando que ante la percepción de problemas complejos o inmanejables los D desecharan o eliminaran información relevante para simplificar la realidad y enfrentar la incertidumbre del contexto.

5.2.2. Análisis de Sesgos Sociales

Comprender ciertos aspectos de la dinámica grupal entre CJ y las fuerzas o vectores que promovieron o no el logro de la tarea grupal fue un paso necesario para identificar sesgos en el proceso de decisión grupal.

Utilizamos la técnica de VCI, en el intento de explicar el acontecer grupal, en base a lo observable.

Identificamos los comportamientos con relación a: 1) La actitud ante los cambios y 2) La capacidad de planificación del grupo.

Analizamos los SS en cada etapa del proceso de decisión grupal siguiendo clasificación de Behavioural Insights Team (2019) y los estudios de Blumenthal-Barby y Burroughs (2012) y Hallsworth et al. (2016, 2010).

5.2.2.1. Análisis de interacción vincular en ECAS

Presentamos nuestras observaciones sobre la dinámica grupal durante las reuniones presenciales y digitales en COOPU, FECA y entre los CJ del resto del país. Con respecto al entendimiento común o el nivel de mutua representación interna entre los CJ en COOPU y FECA, no observamos que fuera significativo. En el clima grupal primo la afiliación a un grupo, por sobre la pertenencia a un CA. Los CJ de COOPU manifestaron imagen compartida. En FECA no hubo posibilidad de evaluar este atributo dado el escaso número de reuniones y la baja participación.

Tabla 38

Técnica vectores del cono invertido en COOPU

Organización	Cantidad de observaciones	Evento observado
COOPU	2	Asamblea anual ordinaria 2018 y 2019 presenciales
	2	Reuniones de consejo junio y diciembre 2018 -2019 – presenciales
Vector	Hallazgos	
Afiliación	El nivel de identificación mutua fue relativamente superficial. El inicio de la Pandemia promovió mayor involucramiento entre CJ. Sin embargo, no observamos cambios significativos a fines de 2021.	

Pertenencia	Ser CJ no significó necesariamente pasar de la actitud de afiliación a la de pertenencia al grupo. El grado de eficacia real con que desarrollaron sus funciones la CJ Secretaria y la CJ Presidenta fue alto. Interactuaron integradas a la labor del gerente.
Comunicación	Mas allá de las facturas mensuales el nivel de circulación de información hacia la comunidad fue escaso a nulo. Cierta información relevante se compartió en forma incompleta, inoportuna, sólo entre algunos CJ. Observamos sobreentendidos y cierto nivel de confusión en los mensajes sobre cuestiones técnicas. Por ej. falta de claridad en protocolos de permisos de obra pública.
Cooperación	El nivel de contribución a la tarea grupal fue escaso. No observamos conductas cooperantes en la gestión cotidiana. No se complementaron unos a otros.
Aprendizaje	La participación en reuniones de CA aumentó en 2021. Entre 7 a 9 CJ tuvieron mayor presencia. Notamos mayor aprendizaje sobre el ejercicio de los roles.
Pertinencia	El grado de productividad fue pertinente y se centró en garantizar el servicio.
Telé	En términos generales fue positiva. No hubo conflictos personales evidentes.

Vector	Hallazgos
Actitud ante el cambio	El grupo expresó un estilo conservador y de baja exposición al riesgo.
Planificación	No observamos planificación integrada. Solo conversaciones sobre mejoras del servicio.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Con relación a la federación FECA, en agosto de 2019 la organización eligió un nuevo CA. Las medidas de distanciamiento social de 2020 ralentizaron el proceso de consolidación grupal. En 2020 no hubo AG ni reuniones de CA presenciales. Solo eventos de difusión y capacitación virtuales. Por lo tanto, las decisiones y las tareas administrativas se concentraron en Presidente, Tesorero y Secretario.

Hacia 2021 esta situación persistió y se realizaron varias reuniones de CA informales vía plataforma Zoom, que permitieron el relacionamiento digital.

En una aproximación descriptiva diremos incluimos la interacción entre los CJ de FECA.

Tabla 39

Técnicas vectores del cono invertido en FECA

Organización	Cantidad de observaciones	Evento observado
FECA	2	Asamblea anual ordinaria 12/2018 y 12/2019. Presenciales.
	4	Reuniones de CA 2018- 2019. Presenciales.
	2	Reuniones informales de CA, 2020 – 2021
Vector	Hallazgos	
Afiliación	En la Asamblea de agosto 2019 asistieron alrededor de 40 personas provenientes de las cooperativas asociadas a la federación (29 cooperativas en total). Algunas conocidas entre sí. No volvieron a tener contacto formal por AG hasta el fin de nuestro estudio.	
Pertenencia	Dada la casi nula interacción entre CJ entendemos que el grupo se mantuvo en el nivel de afiliación sin consolidar pertenencia.	
Comunicación	El nivel de circulación de información formal fue escaso y sujeto a las restricciones normativas. Ej. difundir circulares de INAES. La comunicación digita fue sostenida por medios como Zoom y WhatsApp.	
Cooperación	El nivel de contribución a la tarea grupal entre todos los CJ fue escaso a nulo. La cooperación entre el pequeño grupo de presidente, tesorero y secretario fue permanente. No observamos conductas cooperantes entre los CJ ni se complementaron unos a otros.	
Aprendizaje	No logramos medir este vector. Hubo aprendizaje en el pequeño grupo.	
Pertinencia	No logramos medir este vector en todo el CA. El pequeño grupo fue pertinente con la tarea de COOPU.	
Telé	No logramos medir este vector en el CA. La mesa chica mostró telé positiva	
Actitud ante el cambio	No logramos medir este vector en el CA ni en mesa chica.	
Planificación	En general, no observamos acciones de planificación integrada.	

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Interacción grupal entre CJ del resto del país. A partir de marzo de 2020 por iniciativa de INAES, se realizaron reuniones digitales por sector con entidades de la ES de todo el país. Las federaciones de SP tuvieron reuniones frecuentes vía Zoom. De esta forma los dirigentes del sector AyS generaron debates sobre la problemática del sector.

Tabla 40

Técnica vectores del cono invertido CJ resto del país

Organización	Cantidad de observaciones	Evento observado
Dirigentes resto del país	12	Reuniones vía Zoom desde abril de 2020 a julio de 2021
Vector	Hallazgo	
Afiliación y Pertenencia	No hubo participación sostenida de todos los dirigentes. Prevalció la presencia de los provenientes de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Misiones y Entre Ríos. No se conformó un grupo orientado a una tarea específica, sino una agrupación de personas con diferentes grados de afiliación que no alcanzó para forjar pertenencia y pasar del “yo” al “nosotros”.	
Cooperación	Baja. No se acordaron acciones comunes en torno a un objetivo compartido.	
Pertinencia	Alta. En los encuentros digitales, solo se trataron temas técnicos del sector, rara vez hubo interés por temas personales o triviales.	
Comunicación	Si bien la comunicación oral fue fluida, hubo cierto nivel de sobreentendidos o malentendidos. Los dirigentes de más de 59 años, con vínculos de varias décadas, expresaron comentarios sobre rencillas o actitudes separatistas de los años noventa. Los CJ de Santiago del Estero, Chaco, San Luis y Corrientes presentaron problemas de participación recurrente, por el déficit de conectividad en sus localidades.	

Vector	Hallazgo
Aprendizaje	No fue posible analizar esta dimensión.
Telé o distancia	No fue posible analizar el nivel de distancia en el contexto digital. Sin embargo, notamos mayor interacción verbal entre quienes se conocían de años. Ej. Córdoba, Misiones; Entre Ríos.
Actitud ante el cambio	No fue posible analizar este vector.
Planificación	No fue posible analizar este vector.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Hacia 2021 las reuniones digitales sostuvieron el relacionamiento si bien por momentos fue decayendo la frecuencia y algunos dirigentes dejaron de participar. En el marco de estas reuniones surgió la posibilidad de conformar una confederación de AyS. A la finalización de nuestro estudio, este espacio federal de dirigentes continuaba activo.

Análisis de Asunción y Adjudicación de Roles

Tabla 41

Análisis de roles grupales

Sujeto	Observaciones
CJ	El liderazgo se concentró en la figura del gerente, con ciertos rasgos autocráticos.
COOPU	No cambió su estilo. Identificamos el rol de portavoz en la CJ secretaria, quien reveló conflictos y algunas irregularidades administrativas. No hubo cambio de roles durante el período observado.
CJ	El liderazgo se concentró en la figura del presidente, quien expresó ciertos rasgos
FECA	demagógicos. No observamos cambio de roles en el CA.
CJ	En la interacción digital observamos roles cambiantes. Los dirigentes de Santa Fe y Buenos Aires fueron elegidos para representación del resto, pero no desarrollaron un rol de liderazgo. Uno de los dirigentes de Córdoba tuvo un claro estilo saboteador durante 2020 y dejó de participar en 2021.
Resto del país	En 2020 el rol de chivo emisario recayó en los funcionarios de INAES. “ <i>No nos dan lugar. Somos el patio trasero. No nos apoyan</i> ”, fueron las frases más reiteradas.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

5.2.2.2. Sesgos Sociales en la Etapa de reconocimiento del problema

Retomamos la categorización de Behavioural Insights Team (2019) que clasifican tres etapas de la decisión grupal: reconocimiento del problema, deliberación y elección (Blumenthal-Barby y Burroughs, 2012; Hallsworth et al. 2016, 2010; Vlaev et al. 2016).

Tabla 42

Sesgos sociales en la etapa de reconocimiento del problema

Sesgo Identificado	Observación
Sesgo atencional	La percepción fue selectiva y asociada a eventos, hechos o situaciones familiares, conocidas y disponibles. Los CJ de Buenos Aires, Santa Fe y Entre Rios manifestaron relacionarse con el saber academico a través de Universidades, estrategia que BIT propone para atenuar este sesgo.
Sesgo de confirmación	Observamos la tendencia generalizada a no revisar la evidencia que contradijera creencias o supuestos previos, aun aquella difundida públicamente. Tampoco hubo cuestionamiento a preguntarse que se hubiera elegido si la evidencia utilizada hubiera sido contraria. De las encuestas surgio que un 17 % (5 CJ) sólo consultaron a su entorno de confianza.

Fuente: Elaboracion propia siguiendo clasificación de Behavioural Insights Team (2019)

5.2.2.3. Sesgos Sociales en la Etapa de deliberación grupal

Tabla 43

Sesgos sociales en la etapa de deliberación grupal

Sesgo Identificado	Observación
Refuerzo grupal	<p>En las reuniones de dirigentes de todo del país se reforzaron en todos los CJ, las siguientes creencias: “ <i>El Estado debe subsidiar todos los aspectos del servicio</i> “,- “<i>La deslealtad caracteriza las conductas de los dirigentes desde hace décadas</i>”, “<i>AyS ha sido un sector marginal dentro de la propia ES</i>”.</p> <p>El 47 % (14 CJ) creyó que “<i>Hagan lo que hagan los van a criticar</i>” .El 27 % (8 CJ) creyó que el cooperativismo de AyS fue la “<i>Hermanita olvidada de la Economía Social</i>”. Cuando se abordaron estos dos últimos aspectos en reuniones virtuales de CJ fue unánime la coincidencia sobre estas manifestaciones.</p>
Efecto de arrastre	<p>Esta tendencia a hacer o creer en algo porque muchas personas lo hicieron o lo creyeron se relacionó con el pensamiento de grupo o comportamiento gregario. Observamos en particular en CJ de COOPU y FECA, cierta tendencia a seguir o imitar las acciones y pensamientos del presidente del CA, por ejemplo, si “<i>el presidente lo dice está bien</i>” y de valorar la autoridad del conocimiento. Por ej.” <i>Si el contador lo dice debe ser así</i>”. En FECA, dada la modalidad de decidir en mesa chica, se reforzó este efecto de seguir o imitar los pensamientos de las ideas del presidente del CA y ajustarse a lo preexistente en cuestiones de planificación presupuestaria. Prevalció la opinión de CJ del resto del país mayores de 69 años.</p>
Ilusion de similitud	<p>Observamos cierta tendencia generalizada en CJ mayores a 59 años y con vínculos de años, a afirmarse mutuamente en la creencia:” <i>Nunca nos tuvieron en cuenta, para que perder tiempo en presentar proyectos</i>”. Notamos una tendencia a sobrestimar el grado en el cual coincidieron o estuvieron de acuerdo con los pares. La intención de fundar una confederación fue un ejemplo de este efecto de falso consenso. Cambiaron rápidamente para parecer más acordes o en sintonía de cara a los organismos de contralor. Por ejemplo: Mientras en las reuniones de CJ de todo el país plantearon unir a todas las federaciones, en subgrupos las opiniones fueron totalmente contrarias.</p>

Fuente: Elaboracion propia siguiendo clasificación de Behavioural Insights Team (2019)

5.2.2.4. Sesgos Sociales en la Etapa de Elección

Tabla 44

Sesgos sociales en la etapa de elección

Sesgo Identificado	Etapa de elección
Sesgo de optimismo	Los hallazgos sobre este sesgo a nivel individual, se manifestaron en las mismas personas y se reforzaron en el grupo, al interactuar. En ningún caso analizaron más de un escenario posible. Por ejemplo uno de alto y otro de bajo impacto.

Fuente: Elaboración propia siguiendo clasificación de Behavioural Insights Team (2019)

5.3. Oportunidades de Mejora en la Gestión Administrativa de ECAS

5.3.1. Oportunidades de Mejora del Sector AyS

5.3.1.1. Insuficiente gestión del conocimiento. En Teoría la Decisión grupal que todos decidan reduce la asimetría de información, pero también genera mayores costos de coordinación, traducidos en mayor esfuerzo y tiempo para decidir. Tanto en COOPU como en FECA, observamos deficiencias en compartir y reutilizar información hacia adentro y hacia afuera de sus organizaciones. No obtuvimos información de los CJ del resto del país.

5.3.1.2. Inexistencia de organigrama, procesos y circuitos administrativos en COOPU y FECA. No medimos este aspecto con los CJ de otras provincias.

Este hallazgo fue coherente con el desconocimiento sobre tales herramientas.

5.3.1.3. Inexistencia de métricas e indicadores de gestión en ambas organizaciones. Ninguno de los CJ, manifestó utilizar herramientas de medición como tablero de comando, KPI, etc., aspecto que debilitó el

alcance del control en procesos y circuitos administrativos.

Este hallazgo fue coherente con el desconocimiento sobre el tema, de igual forma que la falta de formalización de estructura y procesos.

5.3.1.4. Predominio de procesos manuales en procesos y circuitos administrativos, en COOPU y FECA. Este aspecto, reforzó la dificultad para compartir conocimiento dentro y fuera de las ECAS y restó confiabilidad a la información generada. No observamos que la cuestión fuera tema de agenda de los CJ. Tampoco su déficit de actualización en tecnología e informática. en los CJ mayores a 50 años, el 63 % (19 CJ) acostumbrados a métodos tradicionales, tuvieron mayor resistencia a prácticas innovadoras que implican formación continua. En las entrevistas en profundidad surgió que un 90 % (27 CJ), solo manejó ofimática y no aplicaciones informáticas.

5.3.1.5. Insuficiente gestión del conocimiento. En Teoría la Decisión grupal que todos decidan reduce la asimetría de información, pero también genera mayores costos de coordinación y tiempo para decidir. Las deficiencias en compartir y reutilizar información hacia adentro y hacia afuera de las ECAS profundiza estos problemas tal cual sostienen los estudios sobre organizaciones cooperativas realizados por Hansmann (2000) y Orellana y Rueda (2004). No relevamos este aspecto en CJ del resto del país, si bien en las entrevistas confirmatorias los CJ provinciales reforzaron la suficiencia de sus años de trayectoria en el sector y su experiencia práctica.

5.3.1.6. Déficit de información confiable para la decisión. Aun cuando AyS es un ODS que debe ser medido por el Estado, hasta donde pudimos corroborar las ECA no aplican métricas o indicadores de gestión informatizados. Ninguno de los CJ, manifestó utilizar herramientas informáticas de medición, aspecto que sin dudas resiente el alcance del control en procesos y circuitos administrativos y que amerita profundización de estudio. En las entrevistas en profundidad surgió que un 90 % (27 CJ), solo manejó ofimática y no aplicaciones informáticas de gestión organizacional.

5.3.1.7. Falta de medición actualizada de los costos del servicio. Ninguna

de las federaciones de las provincias participantes ha realizado estudios de ingeniería de costos del servicio; desde hace décadas. Argumentaron que “no es posible” debido a la heterogeneidad de suelos, aspectos técnicos de extracción del agua y la falta de fondos para tal investigación.

El consumo de energía fue el costo de mayor incidencia. Sin embargo, no identificamos intención de diseñar estrategias o disponibilidad de solucionar temas que afecten a la comunidad o el entorno al definir los objetivos tal cual postulan Bartlett et al. (1992). Por ej. realizar alianzas estratégicas con los distribuidores de energía que también fueron organizaciones Cooperativas. Tampoco observamos acciones de complementación o cooperación conjunta en red para superar este problema común tal cual postulan. Ceglie y Dini (1999), ni cooperación en pos del bien común tal cual propone Cortina Orts (2012). Al desconocer fehacientemente este dato, no fue posible definir un valor de referencia a partir del cual establecer tarifas actualizadas. Entendemos que esta desactualización en el cálculo de los costos del servicio, aunado a las demoras de autorización por los entes respectivos, pudieron influir en el déficit histórico de las ECAS.

5.3.1.8. Ausencia de acciones para promover el recambio generacional. Fue unánime el reconocimiento sobre este déficit. El 37 % de los CJ y el 29 % de los RF consideraron disuasivo para las nuevas generaciones el hecho que el cooperativismo de Servicios Público fuera percibido como un sector poco innovador, con escasas posibilidades de desarrollo personal y profesional y carente de alicientes monetarios. El 42 % de los RF manifestaron que los jóvenes perciben el sector como antiguo y aburrido. La ausencia de acciones para convocar jóvenes menores de 30 años, sin distinción de género, con vistas a formarlos como futuros dirigentes, fue un déficit que compromete la sostenibilidad del sector.

5.3.1.9. Falta de reconocimiento monetario por las tareas como CJ. Otro hallazgo significativo de nuestro estudio fue que solo 3 CJ (10 %) declararon la ECAS como actividad principal remunerada. El gerente de COOPU es remunerado pero donó su sueldo a la Biblioteca y al Centro de Jubilados de su comunidad.

FECA no tuvo empleados part-time o full-time. El Presidente realizó al mismo tiempo las funciones de gerenciamiento. En suma, solo el 13 % (4 CJ) de la muestra recibieron algún tipo de retribución monetaria. Es razonable entonces, que los CJ tuvieran otra actividad laboral principal. Entendemos que este aspecto desalentó el interés por participar. Reconocemos que la contribución social es un rasgo cooperativista, sin embargo, la gestión organizacional requiere tiempo y conocimiento y genera alta responsabilidad. Esta es una cuestión por seguir indagando, para validar si es determinante de la falta de participación de CJ, en la toma de decisiones.

5.3.1.10. Falta de estrategias de inserción al paradigma tecnológico y digital. COOPU, por ej., no tiene página web, sólo la red social FACEBOOK. FECA tuvo presencia en redes sociales y página web. No profundizamos este aspecto con los dirigentes de otras provincias, pero si constatamos que las federaciones provinciales no tuvieron difusión digital sobre temas de AyS ni página web. Tampoco observamos conocimiento en metodologías ágiles ni cuestiones de innovación de procesos.

5.3.2. Principios Cooperativos Afectados por los Déficits en las Prácticas de Gestión

Los principios o pautas generales por medio de las cuales practican sus valores son: 1) Adhesión voluntaria y abierta, 2) Gestión democrática, 3) Participación económica de los miembros, 4) Autonomía e independencia, 5) Educación, formación e información, 6) Cooperación entre cooperativas y 7) Compromiso con la comunidad.

5.3.2.1. Adhesión voluntaria y abierta. Para asociarse a la ECAS se debe presentar documentación que acredite la titularidad del servicio. Solo quien figure en el dominio de la propiedad sea varón la mujer puede ser asociada y por ende puede ejercer el derecho a voto y ser elegido CJ. Este aspecto también abona la escasa participación de mujeres y jóvenes menores a 30 años en roles de CJ. Participar permite decidir sobre el rumbo de la ECAS.

5.3.2.2. Debilitamiento en el funcionamiento democrático interno en COOPU y FECA. Gobernanza democrática, no significa que todos participen, sino que gocen del derecho de hacerlo y lo ejecuten. En COOPU la escasa participación de los vecinos asociados en AG pudo deberse a su desconocimiento sobre su doble rol de dueños y usuarios del servicio. No observamos acciones de comunicación y difusión al respecto. En FECA fue escasa la participación de CJ en reuniones de CA. Solo el 7 % (2 CJ) valoraron que la decisión fue “Absolutamente democrática y consensuada”. Mientras que un 33 % (10 CJ) la valoraron entre “*Mas o menos*” a “*Poco democrática y consensuada*”. El 47 % de los RF valoraron el conocimiento ciudadano entre 1-2 puntos y el 30 % 3 puntos. La valoración se concentró entre 1 a 3 puntos en el 77 % de los RF. El desconocimiento de los vecinos sobre su doble rol de dueños de la ECAS y usuarios del servicio pudo incidir en la falta de participación. No observamos acciones de comunicación y difusión al respecto. Tanto los CJ como los informantes coincidieron en que esta cuestión es histórica en el cooperativismo, aspecto que afecta la decisión democrática.

5.3.2.3. Debilitamiento en el funcionamiento democrático interno por el escaso nivel de participación ciudadana en los CA. Este aspecto coincide con los estudios de Ben-Ner (1984, 1988) y requiere atención inmediata para lograr mayor involucramiento en la realidad organizativa. Puede obedecer a razones diversas que no formaron parte de nuestro estudio, desde falta de interés del ciudadano hasta desconocimiento de ser “dueño” de la ECAS por el hecho de ser asociado.

5.3.2.4. Autonomía e independencia. Las ECAS fueron autogestionadas, si bien su autonomía se vio restringida por una normativa compleja y no específica a su naturaleza (Hansmann, 2000; Orellana y Rueda, 2004). Los usuarios no tuvieron la potestad para determinar reglas de extracción y acceso de recursos sin autoridades externas.

5.3.2.5. Debilitamiento del principio de Educación, Formación e Información. Ninguno de los 30 CJ, manifestaron haber recibido formación en temas de gestión/ durante el período estudiado, un claro

ejemplo de debilitamiento de este principio. Tampoco observamos en COOPU ni en FECA acciones de formación sobre cooperativismo hacia la comunidad ni a los asociados. El 60 % (18 CJ) solo tuvo solo estudios secundarios. Del 27 % (8 CJ) con estudios de grado, solo en dos casos fueron Ingenieros Hídricos. Ante la pregunta que oportunidad de mejora personal como D identificó, un 30 % (9 CJ), no respondió. Un 28 % de quienes respondieron “no cambiaría nada” y sólo un 9 % (2 CJ sobre 21 respuestas) manifestó necesitar capacitación. Es uno de nuestros hallazgos relevantes por cuanto ante la falta de formación y capacitación en administración organizacional fue coherente la falta de medición, de coordinación de procesos y de control de gestión. Fue notable además observar la prominencia atribuida a la experiencia personal, y la falta de interés en adquirir nuevos conocimientos.

5.3.2.6. Compromiso con la comunidad. Si bien fueron evidentes los valores de los CJ en ejercicio y la responsabilidad en la sostenibilidad de la prestación, el debilitamiento del principio anterior incide en cierto grado que no medimos, en el compromiso hacia sus comunidades.

5.3.2.7. Cooperación entre cooperativas. Este fue uno de los principios de menor cumplimiento. No observamos conductas cooperantes, sino reticencia entre todos los CJ a llevar adelante acciones conjuntas.

5.3.3. Amenazas del Contexto

5.3.3.1. Escasas posibilidades de modificaciones al marco normativo vigente. El régimen jurídico de las CSP es insuficiente y complejo según los estudios de Fernández (2015, 2017), sin perspectivas de cambios o mejoras con respecto a: 1) Insuficiencia legal de la Ley de Cooperativas Nro. 20.337 de 1973 que solo alude a las CSP en su Art. 104³⁹, 2)

³⁹ La Ley de Cooperativas Nro. 20.337, Art. 104 de 1973 señala: Las cooperativas que tengan a su cargo concesiones de servicios públicos, o permisos que signifiquen autorización exclusiva o preferencial, podrán ser fiscalizadas por la autoridad respectiva, la cual se limitará a vigilar el cumplimiento de las condiciones de la concesión y las obligaciones estipuladas a favor del público. Los fiscalizadores podrán asistir a las reuniones del CA y a las AG; y hacer constar en acta sus observaciones, debiendo informar a la autoridad respectiva sobre cualquier falta que advirtiera. Y sin entorpecer la regularidad de la administración y los servicios sociales.

Multiplicidad de regímenes que no consideran las particularidades de las ECAS en la práctica y 3) Ausencia de uniformidad regulatoria. Las provincias regulan, salvo cuando la Constitución Nacional atribuye competencia a la Nación según la ley citada en el Art. 75 inc. 13¹⁴ de 1973; o bien, cuando las provincias delegan a los Municipios.

5.3.3.2. Escaso poder de negociación de las ECAS con los entes concedentes y los organismos de contralor. Observamos que los dirigentes no han logrado desarrollar una fuerza política que permita negociar con los organismos públicos que regulan AyS a nivel nacional ni provincial. A su vez, los cambios en la orientación política en comunas y municipios aumentan la incerteza respecto del mutuo relacionamiento. El mandato en comunas es de 2 años y en municipios de 4 años, con renovación del 50 % del Consejo Deliberante cada 2. Todos los CJ manifestaron problemas de relacionamiento y que la falta de ajustes tarifarios obedece a una estrategia política de capturar votos.

5.3.3.3. Escasas posibilidades de reformas en políticas tributarias desfavorecedoras, para el sector AyS. Las ECAS tributan IVA al 21 % mientras que la alícuota de empresas de capital que producen agua envasada es del 10,5 %. Esta inequidad fue señalada por todos los participantes de nuestro estudio y están se alinean con los estudios de Fernández (2015, 2017) y de González Moras (2017).

5.3.3.4. Falta de políticas públicas sobre el sector AyS. Como señalamos en el estado del arte, no existe aún un plan estratégico sobre la gestión de AyS y menos aún sobre la gestión de recursos hídricos.

5.4. Análisis Crítico y Limitaciones del Estudio

Nuestro estudio se vio condicionados por varias limitaciones.

Con respecto a la exploración bibliográfica nos encontramos con las dificultades que algunos autores atribuyen a la ambivalencia jurídica, la polisemia y el carácter residual de la expresión ‘Tercer Sector’ con el que se la suele identificar a este tipo

de organizaciones y que inciden en diseñar estudios empíricos sobre organizaciones de la ES (Marbán Gallego, 2008; Zanfrillo y Artola, 2017). Además, resaltamos que hasta donde pudimos indagar es escasa la investigación empírica sobre gestión organizacional de ECAS y sobre cooperativismo de servicios públicos en general (Fernández, 2015, 2017) y las que existen no han abordado con profundidad el estudio de sesgos al decidir.

Con respecto a los instrumentos de indagación tuvimos limitaciones ajenas al muestreo difíciles de medir entre otras razones por la variedad de causas que pudieron originarlos. En la fase previa a la recolección de la información refinamos con los RF las insuficiencias que observamos en las definiciones y en los cuestionarios. Durante la recolección de la información la novedad de la interacción digital mediada por tecnología pudo generar fallas al entrevistar y la obtención de declaraciones incorrectas.

Hubo falta de respuesta por parte de los CJ y de los RF en varias preguntas, pero definimos contemplar las obtenidas. Las preguntas menos respondidas fueron: 1) ¿Cómo se definiría como tomador de decisiones?, 2) ¿Qué cree que debería cambiar o modificar a nivel personal, para tomar mejores decisiones?, y la valoración del nivel de emocionalidad personal. De entre las posibles causas que pudieron dar origen a la falta de respuesta no las atribuimos a una negativa a colaborar. Notamos limitaciones referidas a ciertas respuestas consideradas “políticamente correctas” que demandaron mayores esfuerzos para obtener conocimiento lo más genuino posible sobre las prácticas de los CJ por ejemplo en las preguntas: “Razones de la falta de participación de mujeres en los CA” y “Razones de la falta de participación de jóvenes sub-30 años”. No aplicamos un cuestionario de evaluación de no respuesta por lo cual no obtuvimos información concluyente sobre tales razones.

En las operaciones posteriores a trabajo de campo controlamos evitar errores de codificación y tabulación. Por otra parte, si bien la Pandemia COVID-19 no afectó sustancialmente nuestro estudio las restricciones de realizar AG y reuniones de CA disminuyeron la aplicación del método de observación directa durante 2020.

A su vez fue limitado el acceso a información de actas y memorias en particular en el caso de los CJ del resto del país. Solo recibimos vía mail documentación de la

federación de Entre Ríos y Santa Fe. Si bien no hubo reticencia o reparos en términos de lo que en una empresa de capital puede considerarse como información privilegiada, ante la ausencia de sistematización e informatización de los datos no fue factible acceder a cierta información de gestión.

“El ciclo del agua nos conecta a todos y del ciclo del agua podemos aprender el camino de la paz y el sendero de la libertad. Podemos trabajar juntos para crear democracias del agua.”.

Vandana Shiva (2004)

6. CONCLUSIONES

6.1. Análisis Crítico sobre las Hipótesis

El objetivo general de nuestro estudio fue identificar las prácticas decisorias y los SC de dirigentes de ECAS y profundizar el conocimiento sobre las características de las decisiones grupales de única vez en entornos inciertos.

La revisión documental y la indagación de campo nos permitieron responder las preguntas de investigación, sin la pretensión de solucionar el problema estudiado, sino de aportar conocimiento y estrategias para afrontar cuestiones de aplicación práctica.

Los sujetos de estudio formaron parte de grupos con la tarea específica de gestionar empresas cooperativas cuya razón de ser fue la explotación del servicio esencial de AyS y desempeñaron asiduamente sus funciones decisorias en forma colaborativa.

Hallamos coincidencias sobre gestión organizacional cooperativa consistentes con el estado de conocimiento previo a nuestra investigación, pero incluimos los resultados singulares sobre la administración de empresas cooperativas del servicio público de AyS a las que denominamos ECAS.

Planteamos las siguientes hipótesis sobre el D de ECAS:

6.1.1. Hipótesis Principal

El dirigente de ECAS analiza las decisiones de única vez considerando que el entorno es de certeza y previsible. Ignora o desestima la incertidumbre del contexto y otorga énfasis a decisiones operativas de corto plazo.

La tendencia es a la acción sin reflexión, a decidir sin definir a priori, un plan estratégico que oriente la gestión a mediano y largo plazo.

Corroboramos esta hipótesis.

Resultó llamativo el escaso interés atribuido por los CJ a la incertidumbre del contexto decisorio. Solo el 3 % de la muestra consideró el entorno como altamente incierto y cambiante. Ante decisiones inciertas de única vez, el 57 %

de los sujetos estudiados auto percibieron características de previsibilidad y certidumbre.

Aun no siendo profesionales en administración de empresas esta apreciación no guardó correlato con la incerteza y la compleja realidad del contexto local. Al respecto el 30 % de la muestra consideró sus decisiones habituales entre poco complejas a sencillas.

Esta manifestación de la heurística de disponibilidad a través del SC de simplificación de la realidad expresó dos aspectos: 1) El efecto de facilitar la comprensión del mundo percibido por los CJ y 2) La utilización de información para la decisión disponible y conocida y a su vez, la aplicación de soluciones ya probadas en el pasado sin profundizar la indagación de la incertidumbre del problema actual.

La tendencia fue a decidir sin un plan de acción definido a priori. No hubo planificación a mediano y largo plazo, ni revisión de metas en forma periódica, aspecto que resintió las funciones administrativas de coordinación y control de gestión de las ECAS.

Entendemos que los rasgos prototípicos de los CJ en particular la falta de formación en administración organizacional y gestión de recursos hídricos fueron determinantes en sus prácticas de gestión. Sólo el 6 % de la muestra tuvo formación técnica en temas de AyS.

Apelaron a sus conocimientos intuitivos y prácticos, no se embarcaron en proyectos fuera de su alcance habitual y manifestaron una actitud conservadora orientada a mantener el Statu Quo y enfocada en resolver cuestiones operativas relacionadas con mundos dóciles y estructurables que garantizaron la prestación ininterrumpida del servicio.

Una peculiaridad fue que el 87 % de los CJ tuvieron otra ocupación laboral principal remunerada, lo cual restó tiempo disponible para la gestión de las ECAS. No atribuimos la tendencia a la acción sin reflexión decisoria a la escasez de tiempo aplicado a la administración de las ECAS, pero si vale la pena señalar que una consecuencia directa fue la falta de participación habitual en reuniones de CJ, aspecto de incidencia en la gobernanza democrática.

Sin renunciar a otras razones, el reducido nivel de participación en actividades de los CA pudo originarse por bajo sentido de pertenencia a la ECAS,

carencia de competencias de trabajo en equipo, escaso grado de interés personal en participar ante la falta de reconocimiento monetario y por la ausencia de alicientes no monetarios. Al respecto, señalamos que la legislación aún no contempla ni exige requisitos mínimos o excluyentes para ejercer el rol de CJ en particular para el cargo de Sindico. Tampoco existe una figura jurídica que considere las particularidades del trabajador cooperativo o autogestionario que ameritan revisión y mayor estudio.

6.1.2.Hipótesis Específicas

Hipótesis 1. Tienen a sobre confiar en su conocimiento práctico sobre gestión cooperativa, reforzando la creencia que los años de experiencia los habilitan a ser mejores D.

Corroboramos esta hipótesis.

Si bien los años de experiencia aportaron habilidades de administración básicas no fueron suficientes para elevar el desempeño funcional ni las capacidades de autogestión de los CJ. En particular en los mayores a 50 años quienes fueron el 64 % de los sujetos estudiados. La percepción relacionada con la propia experiencia y los años de trayectoria en el cargo prevaleció por sobre la evaluación del conocimiento experto en temas de AyS. Sobre todo, en los dirigentes con más de 10 años de ejercicio del rol que fueron el 77 % de la muestra.

Manifestaron sesgo de sobre confianza relacionada con la experiencia personal en la gestión cooperativa, el conocimiento intuitivo y el saber popular. Al respecto, el 61 % de los RF señaló que los CJ solo cuentan con experiencia práctica.

No identificamos interés significativo por adquirir mayor conocimiento técnico-profesional ni inquietudes por realizar actividades de formación y capacitación en temas de planificación, medición y control organizacional. No fue tema de agenda profundizar el conocimiento en nuevas tecnologías e innovación en procesos productivos de AyS.

Con relación a la autopercepción como D fue significativo que el 50 % de los CJ no respondiera la pregunta y que el 80 % de las respuestas expresara

cualidades personales o valores por ej. Humildad y no habilidades técnicas relacionadas con administración organizacional.

Respecto de sus oportunidades de mejoras personales al decidir el 30 % no respondió. Del 70 % que contestó un 28 % respondió que no cambiaría nada y el 62 % dio respuestas alusivas a lo que los demás y no ellos, deberían cambiar. Una de las razones de estas afirmaciones pudo originarse en que el 77 % de los CJ creyó que la comunidad percibió su gestión personal entre “muy buena” a “excelente” y también a que el efecto de sobre confianza facilitó identificar las debilidades ajenas antes que las propias.

Hipótesis 2. Tienen a sobrestimar sus conocimientos previos, confirmando sus visiones o posturas sobre un problema decisorio, con quienes manifiestan expresiones coincidentes o similares.

Corroboramos esta hipótesis

Los sujetos estudiados tendieron a sobre confiar en la infalibilidad de sus juicios y a sobrestimar sus habilidades, conocimientos y capacidades por sobre su rendimiento objetivo o real.

El 13 % de la muestra sostuvo confiar solo en su pálpito y experiencias previas al evaluar problemas complejos y un 17 % manifestó solo consultar a su entorno de confianza. Este efecto, como expresión del sesgo optimista, expuso cierta sobre confianza en la capacidad de gestión personal.

Estas conductas relacionadas con los SC de autoengaño se expresaron también en el efecto de “punto ciego” revelando cierta dificultad para asociar las propias prácticas decisorias a las consecuencias o resultados de gestión obtenidos. Notamos en cambio, mayor disponibilidad a señalar los prejuicios y creencias negativas de otros CJ antes que a reconocer los propios o verse a sí mismos como menos sesgados en comparación con los demás. En las entrevistas en profundidad confirmamos que todos los CJ presentaron cierto grado de sesgo del punto ciego.

Entendemos que el efecto sobre confianza pudo potenciar el sesgo de confirmación de los conocimientos previos entre CJ que compartieron creencias similares. La condición de ser habitantes de una misma comunidad, así como la afinidad en torno a la ideología cooperativista pudo reforzar las visiones

coincidentes y también distorsionar el análisis de la información que contradijera ideas o posturas previas.

Aun habiendo explicitado nociones básicas sobre SC antes de las entrevistas en profundidad no recibimos preguntas o consultas sobre el tema ni registramos reflexiones o comentarios sobre los sesgos personales de los entrevistados.

Hipótesis 3. Tienden a manifestar ilusión de control sobre la incertidumbre del contexto y a expresar optimismo fatal al realzar las ocurrencias futuras positivas y el logro de resultados favorables

Corroboramos esta hipótesis.

La creencia consciente o inconsciente de controlar o al menos de poder influir el futuro con sus decisiones pudo promover errores de observación e inclinarlos a ignorar evidencia que contradijera sus ideas previas sobre un problema decisorio.

Tendieron a realzar consecuencias futuras positivas y favorables como manifestación del SC de optimismo fatal, sin considerar la posible ocurrencia de escenarios desfavorables o negativos en particular, aquellos estimables a mediano y largo plazo. Esta simplificación de la realidad pudo reforzar la percepción del entorno como certero, previsible y controlable.

Hipótesis 4. Tienden a sobreestimar soluciones conocidas aplicadas desde hace años, conducta que propicia el sesgo de analogía con el pasado.

Corroboramos esta hipótesis.

Tendieron a analizar los problemas a través del prisma del pasado. El 75 % manifestó preferir replicar opciones ya probadas.

Dentro de este grupo un 58 % señaló analizar los datos de la situación actual, aspecto que no pudimos verificar. Solo un 8 % de los RF consideró que la información para la decisión utilizada por los CJ fue confiable.

Este efecto de analogía con el pasado provocó que percibieran acontecimientos presentes como similares a hechos o eventos anteriores. En tales

casos, la tendencia se orientó a aplicar las mismas soluciones implementadas con anterioridad sin mayor análisis decisorio.

Cabe destacar que la falta de datos sistematizados, actualizados y confiables sobre el sector cooperativo de AyS tanto en forma interna como a nivel estatal, profundizó el déficit de información para la planificación, decisión, coordinación y control de las ECAS.

Hipótesis 5. Presentan tendencia a elegir el Statu Quo. No innovar.

Corroboramos esta hipótesis.

Observamos una marcada actitud a no innovar y a plantear alternativas dicotómicas. El estilo de gestión de los CJ fue de corte conservador en forma predominante y con cierta inclinación a repetir soluciones percibidas como certeras y seguras antes que optar por propuestas innovadoras pero valoradas como inciertas y no controlables.

La propensión por permanecer en el statu quo se fundamentó en “*si siempre lo hicimos así para que cambiar*”. Este apego a las formas tradicionales de hacer y a efectos cognitivos como la inercia y la formación de hábitos y patrones de comportamiento automáticos fue notorio en dirigentes mayores a 59 años. Este efecto que amerita mayor estudio pudo resultar por la repetición y el aprendizaje asociativo sostenidos durante en el tiempo. Pero también pudo deberse a que las soluciones pasadas resultaron exitosas o bien porque esas prácticas decisorias fueron habituales y conocidas a lo largo de décadas.

Hipótesis 6. Las creencias arraigadas en los dirigentes de ECAS, propician el sesgo de primacía, primera impresión o prominencia negativa que deriva en el rechazo de acciones o proyectos que desde su perspectiva se relacionan con lucro y rentabilidad.

Corroboramos esta hipótesis.

Las creencias arraigadas propiciaron el sesgo de primacía, primera impresión o prominencia negativa respecto de aquellas acciones, alternativas o proyectos que los CJ percibieron o relacionaron con lucro y rentabilidad. En este

sentido, la visión generalizada en torno al modelo cooperativo como un esquema superador de las prácticas empresariales tradicionales reveló juicios y creencias estereotipadas.

Por ejemplo, manifestaron cierta dicotomía reduccionista entre objetivos sociales o económicos atribuyendo al rol de CJ una valoración positiva por las decisiones relacionadas con los logros sociales y concentrando una impresión negativa en aquellas relacionadas con la obtención de ganancias y la rentabilidad.

Sin renunciar a otras razones, este aspecto incidió en la valoración negativa sobre conceptos como rendimiento, eficacia, eficiencia y nociones similares que son imprescindibles para medir e introducir ajustes y mejoras en los procesos productivos para disminuir costos y aumentar excedentes.

Hipótesis 7. Es tan fuerte la creencia sobre la primacía de los objetivos sociales por sobre los económicos que se impone el sesgo de refuerzo grupal desalentando cualquier iniciativa percibida como una acción con fin de lucro

Corroboramos esta hipótesis.

Hemos documentado ampliamente el doble fin de la empresa de carácter cooperativo. Sin embargo, notamos cierta idealización sobre la figura cooperativa como un modelo ajeno a cualquier noción de mercantilización. Advertimos un desbalance en la valoración conferida al fin social y al económico. El 100 % de los participantes consideró prioritario el fin social de una ECAS por sobre el fin económico.

En esa tensión, el sesgo de refuerzo grupal resistió o desalentó que cualquier propuesta percibida como “capitalista” fuera siquiera analizada, aun cuando ello contribuyera a reducir el déficit crónico que caracteriza a las ECAS.

En las instancias de interacción grupal, no observamos inquietud por evaluar acciones para equilibrar ambas dimensiones ni por analizar la posibilidad de llevar adelante proyectos que pudieran generar lucro social, noción aceptada por ciertas corrientes del movimiento cooperativo.

En las reuniones digitales entre los CJ de todo el país observamos cierta tendencia a confirmar las opiniones de los dirigentes de Buenos Aires y Córdoba, quienes fueron dos de los más antiguos y de mayor trayectoria en el sector.

Hipótesis 8. Existe “tiranía de la minoría” al concentrarse el poder de decisión en el CA, aun cuando en la práctica el PD en ECAS es democrático y participativo a través del voto por mayoría simple en AG.

No corroboramos esta hipótesis.

No obtuvimos suficientes datos para corroborar esta hipótesis. Solo podemos mencionar que participar de un proceso de decisión grupal requiere disponer de competencias personales e interpersonales de trabajo en equipo y de comunicación convocante a la cooperación que en términos generales, no observamos.

Entendemos que este aspecto amerita profundización de estudio.

Hipótesis 9. Enfocados en la gestión de corto plazo, no adoptan acciones para convocar y formar nuevos dirigentes. Este sesgo del presente refuerza al efecto de miopía del futuro, aspecto que compromete la sostenibilidad futura de esta categoría de empresas cooperativas

Corroboramos esta hipótesis.

Destacamos que solo el 3 % de la muestra declaró ser menor a 40 años. Un CJ varón y sin formación en AyS. El 100 % de las mujeres que participaron de nuestro estudio fueron mayores a 50 años y tampoco fueron especialistas en el servicio. Estos datos dan cuenta de falta de previsión con respecto al recambio generacional, reforzando cierto nivel del sesgo de miopía del futuro.

Enfocados en la gestión de corto plazo no identificamos acciones orientadas a convocar a jóvenes sub-30 años. Si bien el 100 % de los CJ reconoció que la inclusión de nuevas generaciones es un tema pendiente no observamos inquietud por las consecuencias sobre la continuidad del sector ante la falta de nuevos dirigentes. Esta postergación de eventos negativos a futuro tuvo correlato con la tendencia a la heurística de anclaje en experiencias pasadas, la sobre confianza y el optimismo fatal ya enunciados. La creencia subyacente fue: *“Si hasta ahora funcionamos bien así, va a seguir funcionando bien”*.

En las entrevistas confirmatorias, algunos RF, señalaron una tendencia histórica a “perpetuarse en el rol de CJ”, por cuanto formar parte de un CA confiere cierto estatus o prestigio en la comunidad de pertenencia. No profundizamos sobre esta cuestión.

Entre los dirigentes del resto del país observamos cierto nivel de falta de confianza interpersonal para establecer relaciones con los CJ más jóvenes y de escasa trayectoria en el sector.

Los efectos concurrentes entre el anclaje en el pasado y la miopía de futuro expresaron una clara restricción para diseñar el futuro estratégico de las ECAS.

Hipótesis 10. La escasa participación de mujeres en los CA responde a un efecto de generalización por heurística de representación asentado en la creencia que los varones tienen mayor conocimiento técnico sobre el sector AyS.

No corroboramos esta hipótesis.

Incluimos una única pregunta sobre la cuestión por lo cual no recolectamos suficiente evidencia confirmatoria. Obtuvimos respuestas variadas relacionadas con prejuicios y estereotipos cuyas razones no profundizamos ya que ameritan un estudio específico sobre temas de género, dimensión no incluida en los objetivos de nuestra Tesis.

6.2. Implicancias y Recomendaciones

A lo largo de la presente, expresamos que las CSP fueron creadas por personas que encontraron en la asociatividad y la autogestión, una estrategia para resolver necesidades esenciales en un marco de valores hacia el bien común; y tomando decisiones de gestión en forma grupal y democrática.

Las ECAS, cuya contribución a la sociedad es esencial, cubrieron necesidades comunitarias sin contar con un respaldo sólido por parte de los organismos competentes para su desarrollo integral y sostenible. No solo a nivel financiero y de infraestructura, sino por la insuficiencia de políticas públicas de capacitación y formación continuas que garanticen el desarrollo de competencias y habilidades básicas de gestión indispensables para un correcto ejercicio del rol de CJ.

Nuestro estudio procuró poner de relieve la importancia de un tema que alcanza a parte de la ciudadanía y al sector público con una doble expectativa: 1) Que los dirigentes tomaran mayor conciencia del desafío que implica gestionar ECAS en el mundo complejo e incierto que se avizora hacia la próxima década y 2) Que quienes diseñan política pública dispusieran de información actualizada sobre la realidad del sector cooperativo de AyS y en relación con la gestión de ECAS.

6.2.1. Aportes a la Comunidad de Estudio

Profundizamos el conocimiento sobre los desafíos de gestión en cooperativas de SP y en particular sobre las prácticas decisorias en una categoría escasamente explorada a nivel empírico, como es el Cooperativismo de Agua y Saneamiento. Nuestros hallazgos solo puedan considerarse representativos de la muestra, pero aportan datos que pueden utilizarse como fuente secundaria para futuros estudios.

A partir del modelo de Circulo de Reflexión Decisoria y la noción de Circulo Virtuoso Cooperativo sentamos bases para indagar nuevos problemas de abordaje multidisciplinar.

6.2.2. Aportes a la Comunidad de Práctica

Generamos información concreta sobre la gestión de empresas cooperativas del servicio público de AyS referidas a:

1. Diagnóstico del sector cooperativo de AyS.
2. Conocimiento de la autopercepción de los CJ en primera persona sobre el sector y en particular, sobre sus propias prácticas decisorias.
3. Propuesta de técnicas concretas para otorgar calidad al proceso de decisión grupal: Modelo CRD y Esquema de Círculo Virtuoso Cooperativo, así como preguntas orientadoras para el equipo colaborativo que permiten identificar SC.
4. Identificación de oportunidades de mejora para el sector. Esta información puede ser fuente de consulta de los organismos competentes para definir políticas públicas de desarrollo sostenible integradas a las diferentes dimensiones del problema.

6.3. Recomendaciones

En diálogo con el marco teórico recopilamos nuestros hallazgos, proponiendo sugerencias en tres (3) dimensiones: 1) Con relación a la gestión y administración de ECAS, 2) Con relación al desarrollo de competencias decisorias de los CJ y 3) Con relación al desarrollo de competencias de regulación emocional individuales e interpersonales.

6.3.1. Con relación a la gestión y administración de ECAS

- Formar, capacitar y entrenar a los CJ en competencias y habilidades de administración organizacional que permitan la aplicación de buenas prácticas de gestión.
- Fortalecer la transparencia de la gestión a partir de la comunicación directa y accesible con los asociados más allá de las instancias formales de AG y aprovechando las ventajas de la comunicación digital.
- Implementar y revisar periódicamente la estructura, circuitos y procesos administrativos que fortalezcan el control por oposición de tareas.
- Implementar indicadores de gestión básicos para el control de gestión.
- Informatizar los procesos administrativos en forma progresiva.

- Informar y capacitar a los asociados sobre los beneficios, derechos y obligaciones de su doble rol de dueños de las ECAS y asociados usuario y sobre el modelo cooperativo en general.
- Extender tales conocimientos a los usuarios no asociados a las ECAS, quienes al conocer sus derechos y obligaciones pueden desarrollar interés en asociarse y participar.
- Establecer políticas de recambio generacional.
- Establecer políticas de equidad de género y fortalecer las existentes hacia dentro de las ECAS.
- Desarrollar una relación cercana con los Organismos Públicos pertinentes en la búsqueda de la sostenibilidad del sector cooperativo de AyS.
- En relación con el punto anterior establecer acciones concretas para la inserción progresiva de las ECAS en un paradigma de investigación, desarrollo, innovación y sustentabilidad.

6.3.2. Con relación al desarrollo de competencias decisorias de los CJ

- Capacitar en técnicas básicas de toma de decisiones que permitan la correcta evaluación de la incertidumbre de la situación y la complejidad del problema decisorio.
- Capacitar y formar a los CJ en temas de SC individuales y sociales a efectos de mejorar la calidad de sus decisiones.
- Entrenar las siguientes competencias individuales:
 - Auto observación reflexiva: Para percibir e identificar los propios sentimientos y emociones.
 - Habilidad para utilizar el vocabulario emocional disponible en una cultura dada. Ej. “el grupo me ignora” se puede traducir como “siento frustración porque no me siento escuchado”.
 - Auto conciencia: Para expresar las emociones de forma apropiada y para comprender el estado emocional interno.
 - Autogestión: Para autocontrolar la impulsividad, la ira, la violencia, o cualquier comportamiento de riesgo. Ej. Insultar o gritar por no sentirse escuchado.

- Entrenar habilidades sociales básicas tales como:
 - o Respeto, agradecimiento de acuerdo con el contexto cultural del grupo.
 - o Comportamiento prosocial, escucha activa y asertividad para atenuar los juicios o prejuicios sobre lo que los demás dicen.
- Entrenar competencias para generar acuerdos en la decisión grupal para adoptar comportamientos pertinentes y responsables al analizar un problema decisorio.

6.3.3. Con relación al desarrollo de competencias de regulación emocional

- A nivel individual promoverla aplicación de técnicas de Auto observación reflexiva, Autoconciencia, y Autogestión.
- A nivel interpersonal: desarrollar competencias para mejorar el vínculo grupal y competencias para generar acuerdos en la decisión grupal.

La cooperación es una construcción social que privilegia la humanización de las actividades económicas sin anteponer el lucro al bien común y no es el resultado de la acción aislada de las empresas cooperativas, el mercado o el Estado. Esto sugiere la importancia de fortalecer la gestión cooperativa en todas sus dimensiones.

Las ECAS como prestadoras de un SP esencial para la vida cobraron importancia como promotoras de la salud pública en el marco de un contexto de crisis económica acentuada por la Pandemia.

Nuestro estudio sobre esta categoría de análisis profundizó la aproximación al conocimiento sobre las prácticas decisorias de los dirigentes de ECAS, sin revelar respuestas concluyentes.

Un rasgo de originalidad de nuestra Tesis fue el modelo de decisión grupal: Circulo de Reflexión Decisoria. Entendemos que la reflexión y la concientización sobre los propios sesgos cognitivos en cada fase del PD grupal, contribuyen a la búsqueda deliberada por cambiar hábitos y son esfuerzos legítimos del D. Así en algunos casos, podrá aproximarse en mayor grado a la Realidad.

No pretendimos corregir conductas, sino que centramos nuestro interés en aportar un dispositivo práctico para refinar el análisis decisorio en grupos.

En la modernidad líquida, se impone el cambio constante en contextos complejos e inciertos. Por ende, somos conscientes que cualquier estrategia de desesgado, nunca resultará un proceso completo o acabado,

Nuestro abordaje del tema será revisado y confrontado. Pero en esencia concluimos en que los dirigentes de ECAS ponen en el centro de su gestión el bienestar comunitario al asumir la responsabilidad de asegurar la cobertura del SP de AyS en sus localidades de pertenencia. Sin embargo, el propósito social no debe soslayar la dimensión económica ni la adecuada formación para la gestión organizacional. Si bien priorizar esta última puede desdibujar la naturaleza de las ECAS avocarse solo al fin social pone en riesgo su futuro. La sostenibilidad del sector.

6.4.Futuras Líneas de Investigación

Como en toda investigación en acción, surgieron interrogantes. Nuestra aspiración es que estas incógnitas sienten bases para impulsar nuevos proyectos de investigación.

Sugerimos algunas cuestiones:

1. Profundizar el estudio de criterios decisorios democráticos en cooperativas de SP, que sean alternativos al voto por mayoría. Ej. método sociocrático, basado en el consenso.
2. Profundizar el estudio de técnicas para desesgar en decisiones grupales
3. Explorar la efectividad de la técnica de desesgamiento de “equipo colaborativo” de nuestro modelo Circulo de Reflexión Decisoria.
4. Estudiar estrategias que incentiven mayor participación de jóvenes sub-30 años en el Cooperativismo de Servicios Públicos.
5. Examinar posibles formas de diseño organizacional que refuercen la confianza, la reciprocidad y la cooperación.
6. Explorar estrategias que faciliten mayor intercambio de conocimiento entre las ECAS, el Estado y los Organismo de Contralor de AyS a efectos de definir buenas prácticas de gestión organizacional.
7. Proyectar nuestra investigación en el diseño de recursos didácticos sobre sesgos cognitivos individuales y sociales que favorezcan la transferencia del saber académico a la praxis de la gestión de ECAS.

Finalmente, entendemos que profundizar el conocimiento de las ECAS por parte de la Ciudadanía y los organismos pertinentes contribuirá a mitigar la compleja problemática de proveer en forma asequible AyS a cada habitante del suelo argentino.

6.5. Palabras Finales

El desarrollo de esta tesis doctoral fue un recorrido complejo y desafiante.

A nivel personal significó un logro enriquecedor. Luego de tres décadas dedicadas a la enseñanza de la Teoría de la Decisión y a su aplicación en la praxis profesional fue la oportunidad de validar en terreno conceptos que años atrás, resonaron imaginarios y abstractos.

Como en toda construcción hubo momentos plagados de ideas expresadas en numerosos caracteres. Y también, etapas en las que decidir qué nociones dejar de lado provocó pantallas en blanco.

El científico y poeta Bachelard (1884-1962) dijo alguna vez que entre la palabra del agua y la palabra humana hay continuidad y sonido. Articular estas voces, otorgó sentido a este proceso.

Crecimiento y evolución definen esta experiencia personal que concluyo con la expectativa de inspirar futuras líneas de investigación y el compromiso de profundizar el estudio sobre la gestión cooperativa del agua potable y el saneamiento en Argentina.

7.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, P. L., y Kanfer, R. (2004). Cognitive, affective, and conative aspects of adult intellect within a typical and maximal performance framework. En D. Y. Dai y R. J. Sternberg (Eds.), *Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development* (pp.119–141), New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Acosta, M. y Verbeke, G. (2009). La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas. *Pecunia Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León* N°. 9: 1-25, *Pecunia Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León*.
- Aguirre, M. (2011). Sesgos Cognitivos (pp. 357-408). En P. Bonatti et al., *Teoría de la Decisión*, Buenos Aires: Pearson.
- Aguirre, M. (2020). Cooperativas de Servicios Públicos en Argentina. (pp.121-141). En M. Schujman, *Cooperativas en la Argentina 2020*, Rosario: Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.
- Aguirre, M. (2020). *Instituciones e Industrias Culturales. Cooperativas culturales en Ushuaia. Buenos Aires*. Imago Mundi. En M. Gutierrez y M. Lorenzi 2020,(pp. cap. 2.
- Akerlof, G., Kranton, R. (2010). *Economía de la identidad*, New Jersey: Princeton University Press.
- Álvarez, Y., Saiz, J., Díaz, R., Castillo, D. y Guzmán, A. (2012). La Cooperativa de Productores Agropecuarios de Lenguazaque, el Valle de Ubaté y municipios circunvecinos (Coopalac) y su impacto en el desarrollo rural del municipio de Lenguazaque, Cundinamarca: *Gestión y Sociedad*, 5(2)
- Anzieu y Martin (1971). *La dinámica de los pequeños grupos*, Buenos Aires: Kapeluz.
- Arella, F. R. (2011). *Asociativismo Empresario*. Buenos Aires: Ediciones Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina.
- Ariely, D., Loewenstein, G- & Prelec, D. 2003. “Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences. *The Quaterly Journal of Economics*, Oxford: Oxford University Press. V.118 (1): 73-106.

- Ariza Núñez, A. (2015). *La cooperación y la educación como estrategias de supervivencia colectiva con recursos limitados: un análisis de los mecanismos adaptativos desarrollados por los refugiados saharauis*. España: Universidad de Málaga.
- Bachelard, G. (2003). *El agua y los sueños. Ensayo sobre la imaginación de la materia*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bales, R. (1950). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Boston: Addison-Wesley Press.
- Ballester, E. (1983). *Teoría Económica de las Cooperativas*. Alianza Universidad.
- Bar-Tal, D. (2013). *Intractable Conflicts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D. C., Smith, S. C. (1992). Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison. *Industrial and Labor Relations Review* 46 (1): 103-118.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid Life*, Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*, Barcelona: Tusquets, pp. 139-140.
- Bauman, Z. & Donskis, L. (2014). *Ceguera moral: la pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida*, Buenos Aires: Paidós.
- Bazerman, M. (1998). *Judgment in managerial decision making*, New Jersey: Wiley & Sons.
- Bisquerra Alzina, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1): 7-43.
- Bonatti, P. et al. (2011). *Teoría de la decisión*, Buenos Aires: Pearson.
- Bourdieu, P. (1997). Espacio social y espacio simbólico. Introducción a una lectura japonesa de la distinción. En I. Jiménez (Coomp.), *Capital cultural, escuela y espacio social*, (pp. 23-40), Madrid: Siglo XXI.
- Buber, M. (1984). *Yo y Tú*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bustamante Salazar, A. (2009). Cooperativismo de trabajo: asociado y estrategia: *Revisión de literatura. Pensamiento y gestión*. N°27, Colombia: Universidad del Norte.
- Callejo, A. (1998). *Los principios cooperativos y las cooperativas de servicios públicos*, p.14., Buenos Aires: Intercoop.

- Camerer, C., Loewenstein, G. y Rabin, M. (2003). *Advances in Behavioral Economics*, New Jersey: Princeton University Press.
- Carazo García-Olalla, L. (1985). La formación como base del desarrollo cooperativo. *El Campo*, n° 97, (pp. 11–14).
- Cassagne, J. C. (1987). La condición jurídica de las cooperativas prestatarias de servicios públicos, p.423. En AA. VV, *Cooperativas de servicios públicos*, Buenos Aires: Intercoop.
- Cialdini, R. (2008). *Influence: Science and Practice*, 5ª ed., Buenos Aires: Pearson.
- Cortina Orts, A. (2002). *Ética civil y religión*, Madrid: Promoción Popular Cristiana.
- Cortina Orts, A. (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre: Un desafío para la democracia*, Buenos Aires: Paidós.
- Cracogna, D. (1992). *Problemas actuales del Derecho Cooperativo*, Buenos Aires: Intercoop.
- Craik, K. (1943). *The Nature of Explanation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Charmaz, K. 2013. La teoría fundamentada en el siglo XXI: Aplicaciones para promover estudios sobre la justicia social, pp. 270-325. En: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (comps.) *Estrategias de investigación cualitativa: Vol. III*. Buenos Aires: Gedisa.
- Dalglish, M. & Power, T. (1999). *Cognition and emotion from order to disorder*, London: Psychology Press
- Damasio, A. (2010). *Self comes to mind: constructing the conscious brain* (pp.131-132). New York: Pantheon Books.
- Damasio, A. (2010). Y el cerebro creó al hombre. *¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?*, Barcelona: Destino.
- Damasio, A. (2009). Neuroscience and the Emergence of Neuroeconomics. En Glimcher, Paul, Camerer Colin, Fehr Ernst y Poldrack, *Neuroeconomics: Decision Making and the Brain* Russell, (pp. 144-213), Cambridge: Academic Press Elsevier Inc.
- Dávila, R. (2007). *Marco conceptual del sector solidario*. Informe, Colombia: Universidad de los Andes, Policopiado.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, Madrid: Dykinson.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, California: Sage.

- Di Piazza, S.; Eccles, R. (2002) *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Vlaev, I. (2010). *MINDSPACE: Influir en el comportamiento a través de políticas públicas*. Reino Unido: Oficina del Gabinete.
- Duhigg, C. (2012). *El poder del hábito: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en los negocios*, New York: Random House.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. 1st. Edition, Glasgow: Harper Collins.
- Duhigg, C. (2012). *El poder del hábito: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en los negocios*, New York: Random House.
- Dweck, C. S., Mangels, J. A., Good, C. (2004). *Motivational effects on attention, cognition, and performance*. In D. Y. Dai & R. J. Sternberg. Eds. *Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development* (pp. 41- 55), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Embid Irujo, J. (2010). “La promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en la composición del Consejo de administración de las sociedades mercantiles”, en *IV Congreso Argentino-Español de Derecho Mercantil*; en AA.VV, *Situaciones de crisis en las sociedades comerciales*, Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Fajn, G. (2016). Construyendo utopías reales. *Revista Idelcoop*, N° 218, marzo de 2016. *Sección: Reseñas*, Buenos Aires: Idelcoop.
- Fassio, A., Pascual, L., Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*, Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Fernández, P. (2017). *Cooperativas prestadoras de Servicios Públicos*, Buenos Aires: Astrea.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Maryland: Stanford University Press
- Fisher, G. (2014). Advising the Behavioral Investor: Lessons from the Real World. En HK Barker & V. Ricciardi (Eds.), *Investor Behavior: The Psychology of Financial Planning and Investing* (p.p. 265-283), New Jersey: John Wiley & Sons.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Maryland: Pitman.

- Friedenber, W. P. (1977). *An experimental study of the effectiveness of attitude change techniques for enhancing self esteem*. Partial fulfillment of there requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Graduate faculty of Texas Tech University, Lubbock, Texas.
- Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N.K. Denzin y S. Lincoln (Comp.). *The Sage Handbook of Qualitative Reasearch* (pp.695-727), California: Sage.
- Gallastegi Ormaetxea, I. (19-21 de octubre de 2016). *El modelo subvencional para el fomento del cooperativismo, a debate*. [Conferencia] XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa «Economía Social: crecimiento económico y bienestar» CIRIEC. España
- Gardner, H. (2011). *Frames of the mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York: Basic Books
- Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for Mortals. How People Cope with Uncertainty*, Oxford: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (2015). *Simply Rational: Decision Making in the Real World*. Evolution and Cognition Series, Oxford: Oxford University Press
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Psychological Review*, 103(3), 650-670.
- Giraldo Neira, O. (1996). *Identidad, valores y principios cooperativos. Análisis y significados de la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional*. Ed. del autor.
- Goldstein, D. G., Johnson, E. J., Herrmann, A., & Heitmann, M. (2008). Nudge your customers toward better choices, Cambridge, MA: *Harvard Business Review*, 86(12): 99-105.
- Golman, R., Hagmann, D. y Loewenstein, G. (2017). Information Avoidance. *Journal of Economic Literature*, 55 (1), 96-135.
- González Moras, J. (2017). *El Servicio Público Como Derecho Social*, 1ra. Ed., La Plata: EDULP, Editorial de la Universidad de la Plata.
- Gouran, D & Hirokawa, R. (1983). The role in communication in decision-making groups. A functional perspectiva. En M. S. Mander (Ed.). *Communications in transition: Issues and debate in current research*, (168-185), Connecticut: Praequer.

- Greenwood, D. J. y Levin, M. (2012). La reforma de las ciencias sociales y de las universidades a través de la investigación-acción. En N. K. Denzin y Y. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa. Vol. 1. El campo de la investigación cualitativa* (pp. 117-154), Buenos Aires: Gedisa.
- Hallsworth et al., (2019). *Behavioural Insight team*, Cambridge: MIT Press.
- Hallsworth, M., Kirkman, E. (2020). *Behavioral insights*, Cambridge: MIT Press.
- Hallsworth, M., Sanders, M., (2016). Nudge: Recent developments in behavioural science and public policy. In Fiona Spotswood (ed.) *Beyond behaviour change: Key issues, interdisciplinary approaches and future directions*, (113-134), Connecticut: Bristol.
- Hallsworth, M., Snijders, V., Burd, H., Prestt, J., Judah, G., Huf, S., & Halpern, D. (29–30 November, 2016). *Applying behavioral insights: simple ways to improve health outcomes*. [Report]Behavioral Insights Forum 2016 World Innovation Summit for Health, Report of the Behavioral Insights Forum, *Doha, Qatar*.
- Hammond, J., Keeny, R., Raiffa, H. (1999). *Smart choices: a practical guide to making better decisions*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hansmann, H. (2000). *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hart, O. (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*, London: Clarendon Press.
- Helweg-Larsen, M., & Shepperd, J. A. (2001). ¿Do moderators of the optimistic bias affect personal or target risk estimates? A review of the literature. *Personality and Social Psychology Review*, 5(1):74–95
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*, Buenos Aires: McGraw Hill.
- Hidi, S., Renninger, A. Frapp, A. (2004). Interest, a Motivational Variable That Combines Affective and Cognitive Functioning. En R.J. Sternberg & Yun Dai (Edits.). *Motivation, Emotion and Cognition*, (pp.89-118), Abingdon: Routledge.
- Horn, J., & Masunaga, H. (2006). A merging theory of expertise and intelligence. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 587-611). Cambridge: Cambridge University Press.

- Huber, B. (July 12-14, 1999). Experts in organizations: the power of expertise: [Paper] Academy of Business & Administrative Sciences (ABAS) International Conference, Barcelona.
- Iyengar, Sheena & Lepper, Mark. (2001). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of personality and social psychology*. (79): 995-1006.
- Jackson, T., & Marks, N. (1999). Consumption, sustainable welfare and human needs—with reference to UK expenditure patterns between 1954 and 1994. *Ecological economics*, 28(3): 421-441.
- Jaramillo, M. A. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria* Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia: Colección Economía Solidaria.
- Juliá, J. y Meliá, E. (2004), *Pasado, presente y futuro de las cooperativas en una Unión Europea ampliada*, Universidad Politécnica de Valencia, p.103.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking fast and slow* (1era.). Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., y Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- Krampe, R. T., & Charness, N. (2006). Aging and expertise. En Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. J., & Hoffman, R. R. (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 723–742). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lanciotti, N. (2011). Del Estado garante al Estado empresario. La relación entre Estado y empresas de servicios públicos urbanos en Argentina, 1880-1955. En Jones, G., Lluch, A. (eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, (pp.187-217), Buenos Aires: Temas. France
- Latour, B. (2008). Llamada a revisión de la modernidad. Aproximaciones antropológicas. En *Tecnogénesis. La construcción técnica de las ecologías humanas* (Tomás Sánchez-Criado, Ed., V. (2):167-197), Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red.
- Le Moigne, J., Carre, D. (1977). *Auto-organization de l'entreprise: 50 propositions para l'autogestion*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Le Moigne, J. (1994). *La théorie du système général: théorie de la modélisation* (4e éd. mise à jour). France: Presses Universitaires de France

- Le Moigne, J. (2020). *Intelligence artificielle et raisonnement économique*. Dans *Mondes en développement* 2020/4, N.192: 189-190.
- Lewin, K. (1951) *La teoría del campo en la ciencia social*. España: Paidós Ibérica.
- Lopera García et al., (2009), Contribuciones de la economía solidaria al desarrollo local: el caso del altiplano norte del departamento de antioquia *Semestre Económico*, 12, (23): 119-132 , Colombia: Universidad de Medellín.
- Lovering, J. (1999) "Theory Led by Policy. The Inadequacies of the New Regionalism", *International Journal of Urban and Regional Research*, (23): 379–395.
- MacLean, P., (1990), *The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*. New York: Springer Science & Business Media.
- Madrian, B & Shea, D. (2001). The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior, *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (4): 1149–1187
- Malo, M. (2003). La Cooperación y la Economía Social. M. Vuotto (comp.) *Economía Social Precisiones Conceptuales y Algunas Experiencias Históricas*, Buenos Aires: Altamira.
- Malo, M. C. (2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social, Serie Documentos, Documento n.º 47, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Marcuello, C. y Saz, I. (2008): Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* 94, (1), p. 59 – 79.
- Mayer, J.D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp. 320-342). San Francisco: Jossey-Bass
- Moga, E. (2011). *La poesía de Basilio Fernández: el esplendor y la amargura*”, España: Universidad de Barcelona, p.287.
- Mozas Moral, A., (2000). La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativas* N° 34, abril, pp. 23–50.

- Mata, I. (2012). *Ensayos de Derecho Administrativo. Los entes reguladores de servicios públicos. La experiencia de Argentina*. RAP, Buenos Aires: Ediciones especiales.
- Moreno, J. L. et al. (1945). *Group Psychotherapy. A symposium*, Boston: Beacon House.
- Moreno, J. L. (1974). *Psicodrama*, Buenos Aires: Paidós
- Moreno, J.C. (2002). Tres teorías que dieron origen al pensamiento Complejo: sistémica, cibernética e información en M. A. Velilla (comp.) *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*, pp.11-25.
- Morin, E. (1973). *Paradigme perdu. La nature humaine*, Paris: Du soleil
- Nachar Calderón, P. (2013), Sociedades cooperativas: una aproximación desde la responsabilidad social corporativa y el desarrollo. [Tesis de Doctorado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio de la Universidad de Zaragoza
- Nowak, M. (2006) *The Calculus of Selfishness*, New Jersey: Princeton University Press.
- Nowak, M., Highfield, R. (2012). *Supercooperadores*, Buenos Aires: Ediciones B.
- Nowak, M. A., Page, K. M., Sigmund, K. (2000). Fairness versus reason in the ultimatum game. *Science* 289(5485).
- Nowak, M. A., Sigmund, K. (1998). Evolution of indirect reciprocity by image scoring. *Nature*, 393(6685), 573-577.
- Nowak, M. A., Tarnita, C. E., Antal, T. (2010). Evolutionary dynamics in structured populations. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci* 365(1537).
- Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard Economics Studies. 124, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Olson, M. (2000). *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*, Oxford: Oxford University Press.
- Ore, M, & Cook, M. (2001). A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives, *Agricultural and Applied Economics Association*", 83(5):1273-1279.
- Orellana Zambrano, W. y Armengot, C. (2004). Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo

- asociado. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2004, (48): 123-144.
- Pallier, G., Wilkinson, R., Danthiir, V., Kleitman, S., Knezevic, G., Stankov, L. y Roberts, RD (2002). El papel de las diferencias individuales en la precisión de los juicios de confianza. *Revista de Psicología General*, 129 (3): 257-299.
 - Pampliega, A (1977). El concepto de grupo y los principios organizadores de la estructura grupal en el pensamiento de E. Pichón-Rivière. *Temas de Psicología Social*. Año I (1):11-21, Buenos Aires: Helguero Editores.
 - Pampliega, A (1998). – *Enfoques y Perspectivas en Psicología Social*, Buenos Aires: Ediciones Cinco.
 - Pavesi, P. F.J. et al., (1977). *Decisión y Planeamiento*, Buenos Aires: El Coloquio.
 - Pavesi, P. F. J. (1984). *La Decisión*, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
 - Pavesi, P. F. J. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Alta Gerencia*, 1(1).
 - Pavesi, P. F. J. (1994). Lo Normativo y lo Descriptivo y su Conflicto en las Praxiologías: El caso de las Teorías de la Utilidad (De Predicadores y Pecadores). [Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires].
 - Pavesi, P., Bonatti, P. et al. (2004). *La Decisión*, Buenos Aires: Norma.
 - Pencavel, J., Pistaferri, L. y Schivardi, F. (2006): Wages, Employment, and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms. *Industrial and Labor Relations Review* 60, p. 23-44.
 - Pérez Hualde, A., (2005) “Servicios Públicos, Régimen, Regulación y Organismos de Control”, en AA. VV, *Servicios Públicos y Organismos de Control*, Buenos Aires: Lexis-Nexis.
 - Pérez Muñoz, C. y Hernández Arteaga, I. (Eds.). (2020). *Economía social y solidaria en la educación superior: un espacio para la innovación (tomo 3)*. Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
 - Pichón Rivière, E. (13 de mayo de 1970) Historia de la técnica de los Grupos Operativos [clase], Buenos Aires: Ed. Escuela de Psicología Social Dr. E. Pichón Rivière.
 - Pichón-Rivière, Enrique. (1976) *Técnica de observación de Grupos Operativos*. Buenos Aires: Ed. Escuela de Psicología Social Dr.E. Pichón Rivière.

- Pichón-Rivière, E. (1978). *El proceso creador. Del psicoanálisis a la psicología social* (III): 25-31, Buenos Aires : Nueva Visión.
- Pichón-Rivière, E. (1981). Técnica de los grupos operativos. En *El Proceso Grupal del Psicoanálisis a la Psicología Social* (I): 107-120, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pichón-Rivière, E. (1991). *La psiquiatría, una nueva problemática. Del Psicoanálisis a la Psicología Social*, Tomo II, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pichón-Rivière, E. (1992). *Teoría del vínculo*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pichón-Rivière, E. (1995). *Diccionario de términos y conceptos de psicología y psicología social*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pichón Rivière, E. y Pampliega A. (1970). *Psicología de la vida cotidiana*, Buenos Aires: Galerna.
- Pichón-Rivière, E. y Pampliega, A. (1993) *Aportaciones a la didáctica de la Psicología Social*, En El proceso grupal del psicoanálisis a la Psicología Social (I): 205-213, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pastore, R. (2006). “Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la economía social”, Documento Nro.54 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Pastore, R. (2010) “Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina”, *Revista de Ciencias Sociales, segunda época*, año 2, N° 18. Universidad Nacional de Quilmes, pp. 47-74.
- Puentes R., Velasco, M. Vilar J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (2), 118-140.
- Rau, T. & Koch-González J. (2020). *Muchas voces una canción. Poder compartido en sociocracia*. Madrid: Sociocracy for all.
- Riveros, H. (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad / IICA-PRODAR, FAO: Lima: IICA, 48 p.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integrada*, Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Salovey P, Mayer JD. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990;9(3):185-211.

- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, (1): 7-59
- Sanders, M.; Snijders, V. and Hallsworth, M, (2018), Behavioural Science and policy: where are we now and where are we going?, *Behavioural Public Policy*, 2, (2): 144-167.
- Savage, L. (1954). *The Foundations of Statistics*, New Jersey: Wiley Publications in Statistics.
- Sawicka, A. (2001). *Experts facing complexity: An investigation into the System Dynamic Method*. University of Bergen, Department of Information Science, Bergen.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos Aportes, Buenos Aires: Paidós.
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox Of Choice: Why More Is Less*, New York: Ecco.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. A Sociological Interpretation. Evanston, Illinois: Peterson and Company.
- Serrano, R. (2007). Apuntes críticos sobre democracia cooperativa. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, (95): 63-79.
- Sharot, T. (2011). Optimism bias. *Current Biology*, 21 (23), R941-R945.
- Shiva, V. (2002). *Water Wars: Privatization, Pollution, and Profit*, Berkeley: North Atlantic Books.
- Simon, H. (1982) *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization*. Vol. 2, Cambridge, MA: MIT Press.
- Singer, P. (2007). Economía. En José Luis Coraggio (Ed.). *La economía social desde la periferia*. solidaria. Un modo de producción y distribución. *Contribuciones latinoamericanas Colección Lecturas de Economía Social*, (pp.59-78), Buenos Aires: Altamira.
- Soneira, A. J.(2006). La teoría fundamentada en los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss, pp. 153-173. En: I. Vasilachis. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Soto González, M. (1999). Edgar Morin, Complejidad y sujeto humano, [Tesis de Doctorado, Universidad de Valladolid].
- Stankiewicz, F. (1991). La crisis de la OCT ¿genera la emergencia de una nueva relación salarial. En *Las estrategias de los empresarios frente a los recursos humanos (compilación)*, Buenos Aires: Humanitas.

- Sternberg, R. J., & Frensch, P. A. (1992). On being an expert; A cost-benefit analysis. In R. R. Hoffman (Ed.), *The psychology of expertise: Cognitive research and empirical AI* (pp. 191–203), Berlin: Springer Verlag.
- Suárez, F. (1971). *Introducción a la sociología de las organizaciones*, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Suárez, F. (1975). Introducción al estudio de la sociología de la organización. Cuadernos del INAP, Año 1- (20): 34-50. Buenos Aires: Cuadernos del INAP.
- Suárez, F. (1989) Problemas sociales y Problemas de programas sociales masivos. Centro Interamericano para el Desarrollo Social (CIDES) – INT- 0761-CEPAL.
- Sullivan, Patrick S., Amy Lansky, Amy Drake, and for the HITS-2000 Investigators. 2004. Failure to Return for HIV Test Results Among Persons at High Risk for HIV Infection: Results from a Multistate Interview Project. *JAIDS Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes*, 35(5): 511–518.
- Sutherland, S. (1992). *Irrationality: The enemy within*, London: Constable & Robinson Ltd.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior (pp.7-24). In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Chicago: Hall Publishers.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293), London: Psychology Press.
- Taleb, N. (2008). *El cisne negro*, Buenos Aires: Paidós.
- Taleb, N. (2019). *Jugarse la Piel. Asimetrías ocultas en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Paidós.
- Tavris, C. & Aronson, E. (2020). *Mistakes Were Made (but Not by Me): Why We justify Foolish, Beliefs, Bad Decision, and Hurtful Acts*, London: Harper-Collins.
- Thaler, R., Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Connecticut: Yale University Press.
- Thaler, R. (2016). *La Psicología Económica. El encuentro entra la Economía y la psicología, y sus implicaciones para los individuos*. New York: Deusto.
- Thorndike, A., Sonnenberg, L., Riis, J., Barraclough, S. y Levy, DE. (2012). Una intervención de arquitectura de elección y etiquetado de 2 fases para mejorar las opciones de alimentos y bebidas saludables. *Revista Estadounidense de Salud Pública*, 102 (3), 527-533.

- Tomasello, M. (2010) *¿Por qué cooperamos?*, Buenos Aires: Katz Editores.
- Treviño, A. (12 a 18 de octubre de 1999.). *El agua, ¿servicio urbano o bien colectivo?* [Ponencia] XXII Congreso de la asociación latinoamericana de sociología. ALAS. *¿Hacia dónde va América Latina?*, Chile: Universidad de Concepción.
- Tuomela, R. (2000). *Cooperation. A Philosophical Study*, Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Ullmann-Margalit, E. (1978). *The emergence of norms*. Clarendon Library of Logic and Philosophy, Oxford: Oxford University Press.
- Vargas Prieto, A. (2018). La asociatividad en la construcción de paz en Colombia en *La Colombia del pos-acuerdo: retos de un país excluido por el conflicto armado*/Ricardo García Duarte y otros, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, pp. 403-416.
- Vargas Prieto, A., Ardila Benítez, S., Burgos Riaño, V., & Ramírez Valencia, P. (2019). Desafíos del sector agropecuario colombiano tras la firma del acuerdo de promoción comercial entre Estados Unidos y Colombia. *Investigación & Desarrollo*, 27(1).
- Vitale, M. (24 de octubre de 2018). *Estado y cooperativas de servicios públicos*. [Conferencia] V Cumbre de la Américas, Hotel Panamericano. Buenos Aires.
- Von Neumann, J., y Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*, New Jersey: Princeton University Press.
- Vuotto, M. (2004). El cooperativismo de trabajo y la promoción del empleo en la Argentina. *VI Jornadas de Sociología*, Argentina: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Vuotto, M. (2006). El cooperativismo de trabajo en la Argentina, Actas del IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Comité Regional Latinoamericano de Investigación, Rosario: Alianza Cooperativa Internacional. 14 - 15 de septiembre.
- Vuotto, M. (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina, 1ra. Ed. Oficina Internacional del Trabajo.
- Wagensberg, J. (1985). *Ideas sobre la complejidad del mundo*, 1ra ed. Tusquets.
- Wilson, T. D., y Gilbert, D. T. (2003). Affective forecasting. *Advances in Experimental Social Psychology*, (35): 345-411.

- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 14 (1) 29-36.
- Zabala, H. (1997). La cooperación en Colombia. Anotaciones para el análisis de las relaciones entre el Estado y el cooperativismo colombiano, Colombia: CINCOA.
- Zamagni, S., & Zamagni, V. (2010). *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Zanfrillo, A. I., Artola, M. A. (16-18 de octubre de 2017). *Difusión de innovaciones tecnológicas en el sector cooperativo*. [Conferencia] XVII Congreso-Iberoamericano de gestión tecnológica. Gestión de la innovación para la competitividad, sectores estratégicos, tecnologías emergentes y emprendimientos, México: ALTEC.
- Zimmerman, B. J. (2006). Development Adaptation of Expertise: The Role of Self-Regulatory Process and beliefs. En A. K. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R.R. Hoffman, (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (pp. 705-722). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zirkel, S. (2000). Social intelligence: The development and maintenance of purposive behavior. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 3–27). New Jersey: Jossey-Bass.

Referencias Electrónicas

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Principios y valores cooperativos. <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2005). Principios cooperativos. <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html>.
- Información legislativa. (1973). Ley 20.337 Ley de Cooperativas Buenos Aires. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>.
- Banerjee, A. (1992). A Simple Model of Herd Behavior *the Quarterly Journal of Economics*, 107(3): 797-817. <https://www.jstor.org/stable/2118364>
- BanKi, M. (2012). 2012, Año de las cooperativas. <https://www.un.org/es/events/coopsyear/>.
- Bauman, Z. (9 de enero de 2017). *Pero, ¿Qué es la modernidad líquida?* La Vanguardia. Pensamiento. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20170109/413213624617/modernidad-liquida-zygmunt-bauman.html>
- Bauman, Z. (9 de enero de 2017). *Ser populista no es siempre malo*. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/internacional/zygmunt-bauman-ser-populista-no-es-siempre-malo.phtml>
- Bechara, A., Damasio, H. Tranel, D. & Damasio, A.R. (2005). The Iowa Gambling Task and somatic marker hypothesis: some questions and answers. *Trends in Cognitive Sciences* 9(4):159-162. https://web.stanford.edu/~jlmcc/papers/BecharaEtAl05_TiCS.pdf%20doi:10.1016/j.tics.2005.02.002
- Ben-Ner, A. (1984). On the Stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics*, 8. (3): 247–260. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0147596784900556>
- Ben-Ner, A. (1988). The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization* 10 (3), p. 287-313. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0167268188900522>
- Berg, J. Dickhaut, J. McCabe, K. (1995) Trust, Reciprocity; and Social History. *Games and Economic Behavior*, (10): 122-142. University of Iowa Press.
- Bleger, I., Vuotto, M. (2005). *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas*, documento 49, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas,

- Universidad de Buenos Aires.
http://www.economicas.uba.ar/institutos_y centros/documentos-cesot/.
- Bijleveld, E., Scheepers, D., Ellemers, N. (2012). The Cortisol Response to Anticipated Intergroup Interactions Predicts Self-Reported Prejudice. *PLoS One*, 7(3).
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0033681>
- Blumenthal-Barby, J., Burroughs, H. (2012). Seeking Better Health Care Outcomes: The Ethics of Using the "Nudge". *The American journal of bioethics: AJOB*. (12):1-10.
https://www.researchgate.net/publication/221805129_Seeking_Better_Health_Care_Outcomes_The_Ethics_of_Using_the_Nudge .
- Bonatti, P. (2005). Análisis de una situación de decisión del mundo de la estrategia, con altos niveles de incertidumbre y complejidad: la ocupación de las Islas Malvinas. (Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires.)
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1175_BonattiP.pdf
- Bonfiglio, J. I. (2019). Pobreza multidimensional fundada en derechos económicos y sociales: Argentina urbana: 2010-2018.
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8299> .
- Borgen, S. (2004). Rethinking incentive problems in co-operative organizations. *The Journal of Socio-Economics* (33), 383–393.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535704000496>
- Bragulat, J. (2011). Posgrado en economía social y organizaciones sin fines lucro Economía Social - Unidad 1: La Economía Social Un Camino Alternativo UNTREF virtual.
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/01037_Posgrado_en_economia_social/u1/economia_social_unidad_I.pdf.
- Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5): 938–956. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.938>
- Burdin, G., Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in Yorker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics* 37 (4): 517 – 533.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596709000560>

- Calderón Castillo, J., Fajn, G. (2018, julio). Investigar el cooperativismo: una cuestión de política pública sobre la participación de Idelcoop en los proyectos de la Secretaría de Políticas Universitarias. *Idelcoop*, N° 225. <https://www.idelcoop.org.ar/revista/225>
- Casado, D., Jiménez, A. J., Codorníu, J. M. y Rodríguez, G. C. (2006, diciembre). El sector no lucrativo en España: una visión reciente; J. I. Ruiz (dir.). BBVA. <https://www.fbbva.es/publicaciones/el-sector-no-lucrativo-en-espana-una-vision-reciente/>
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). <https://www.unido.org/sme-cluster-and-network-development-developing-countries>
- Collins, J., Petrie, K., Meechan, G. (2002). Delay in seeking medical care for self-detected breast symptoms in New Zealand women. *New Zealand Medical Journal* 115 (1166): U257. <https://researchspace.auckland.ac.nz/handle/2292/4519>
- Comisión de las comunidades europeas. (2012). *Small and medium-sized enterprises (SMEs) Cooperatives*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promotingentrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm .
- Consejo de la Unión Europea. (2003). Reglamento del consejo n.º 1435/2003 por el que se aprueba el estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea. <https://www.boe.es/doue/2003/207/L00001-00024.pdf>.
- Cooperativas de las Américas. (2001). Documento de Consulta: Las cooperativas en la Europa de las Empresas. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-en-la-Europa-de>.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16 (4): 487-523. https://www.researchgate.net/publication/42797747_Patterns_of_Cooperative_Management_Beyond_the_Degeneration_Thesis.
- Cortina Orts, A. (2012). Ética en tiempos de crisis. https://elpais.com/elpais/2012/06/13/opinion/1339587064_162579.html.
- Chernev, A., Bockenholt, U., Goodman, J. (2015). Choice Overload: A Conceptual Review and Meta-Analysis. *Journal of Consumer Psychology*. (25): 333–358.

https://www.researchgate.net/publication/265170803_Choice_Overload_A_Conceptual_Review_and_Meta-Analysis.

- Diclemente, C. y Marinilli, A. & Singh, M. & Bellino, L. (2001). The Role of Feedback in the Process of Health Behavior Change. *American journal of health behavior*. (25), 217-27. 10.5993/AJHB.25.3.8. https://www.researchgate.net/publication/12012814_The_Role_of_Feedback_in_the_Process_of_Health_Behavior_Change
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review* 20 (1): 65-91.
- https://www.jstor.org/stable/258887#metadata_info_tab_contents
- Egan, L. C., Santos L. R., Bloom P. (2007). The Origins of Cognitive Dissonance. *Psychological Science* V. 18 (11):978-83. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9280.2007.02012.x>
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1985). Ambiguity and uncertainty in probabilistic inference. *Psychological Review*, 92(4), 433–461. <https://psycnet.apa.org/record/1986-13621-001>
- Eliasz, K. & Spiegler, R. (2006). Can Anticipatory Feelings Explain Anomalous Choices of Information Sources? *Games and Economic Behavior* 56 (1): 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.06.004>
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3): 382–394. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.382>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3): 363-406. <https://psycnet.apa.org/record/1993-40718-001>
- Etzioni, A. (1987). How rational we? *Sociological Forum*, 2(1): 1–20. <https://doi.org/10.1007/BF01107891>
- Fairbairn, B. (2005, enero-marzo). Tres Conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Serie Documentos, Documento n.º 48. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/documentos-cesot/

- Fehr, E. & Gächter, S. (2000). Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments. *The American Economic Review*, 90(4): 980–994. <http://www.jstor.org/stable/117319>
- Fehr, E., Schmidt, K. (1999). A theory of fairness, Competition, and Cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114, (3): 817-868. <https://www.jstor.org/stable/2586885>
- Fernández, P. (2015). *Cooperativas prestadoras de Servicios Públicos: Su problemática jurídica*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional – <https://roderic.uv.es/handle/10550/50551>
- Fernández Carballo, R. (2001). La entrevista en la Investigación cualitativa. *Revista Pensamiento Actual*, 2(3): 14-21. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>
- Ferro, G. (2002). Reflexiones sobre el futuro del sector de agua y saneamiento en Argentina. Munich Personal RePec Archive Paper (MPRA Paper) N° 15356. University Library of Munich. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/15356/1/MPRA_paper_15356.pdf
- Fischhoff, B. (2006). Modeling: Visualizing your vulnerabilities. *Harvard Business Review*, pp. 8-11. <https://hbr.org/2006/05/preparing-for-a-pandemic#post7>
- Fischhoff, B., Broomell S. B. (2020) Judgment and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, V. (71) :331-355. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-psych-010419-050747>
- Fischhoff, B., Bruine, W.B., Güvenç, Ü., Caruso, D., & Brilliant, L.B. (2006). Analyzing disaster risks and plans: An avian flu example. *Journal of Risk and Uncertainty*, (33): 131-149. <https://doi.org/10.1007/s11166-006-0175-8>
- Foladori, H. C. (2002). La concepción del liderazgo en Pichón-Rivière. <https://psicologiagrupal.cl/la-concepcion-del-liderazgo-en-pichon-riviere-horacio-c-foladori/>
- Glaeser, Edward & Laibson, David & Scheinkman, Jose & Soutter, Christine. (2000). Measuring Trust. *The Quarterly Journal of Economics*. (115): 811-846. https://www.researchgate.net/publication/24091709_Measuring_Trust .
- García Andrade, A. (2019). Neurociencia de las emociones: la sociedad vista desde el individuo. Una aproximación a la vinculación sociología-neurociencia. (34): 39-71.

https://www.researchgate.net/publication/335031101_Neurociencia_de las emociones_la_sociedad_vista_desde_el_individuo_Una_aproximacion_a_la_vinculacion_sociologia-neurociencia

- Gilli, J. (2017). La transparencia como objetivo del desarrollo sostenible. *Ciencias Administrativas*, Año 5, N° 9. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/60503>
- Güttner, C. (2012) El servicio público de agua potable y saneamiento. Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/carlos-hermann-gttner-servicio-publico-agua-potable-saneamiento-dacfl20031-2012/123456789-0abc-defg1300-21fcanirtcod>
- Hawking, S. (2012). [Conferencia] Ceremonia de apertura del 25 Aniversario de los Premios Príncipe de Asturias», *Polis* [En línea], 11 | 2005, Publicado el 29 agosto 2012. <https://journals.openedition.org/polis/5898?lang=en>
- Herrera Gómez, M. (1997). ¿Cómo funcionan las organizaciones del Tercer Sector? Análisis de la estructura y de las dinámicas organizativas. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (9): 69–94. <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/115>
- Hershfield H., Goldstein, D. Sharpe W. et al. (2011). Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self. *Journal of Marketing Research*. 20; 48 (SPL): 823-837. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.48.SPL.S23>
- Hudson, J. P. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista mexicana de sociología*, 72(4), p.p.571-597. Año 18, 84 (3). <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/21495/0>
- Jones, Derek & Kalmi, Panu. (2009). Trust, Inequality and the Size of the Co-Operative Sector: Cross-Country Evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*. (80):165-195. https://www.researchgate.net/publication/46541836_Trust_Inequality_and_the_Size_of_the_Co-Operative_Sector_Cross-Country_Evidence
- Joumard R. (2009) “Le concept de gouvernance”, Rapport n° LTE 0910 Novembre. https://blogs.attac.org/IMG/pdf/le_concept_de_gouvernance.pdf
- Jungermann, Helmut. (2000). The Two Camps on Rationality. https://www.researchgate.net/publication/232489312_The_Two_Camps_on_Rationality

- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2): 263--291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kahneman, D., (2003) "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics." *American Economic Review*, 93 (5):1449-1475. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/000282803322655392> .
- Karlsson, N., Loewenstein, G. & Seppi, D. (2009). The ostrich effect: Selective attention to information. *J Risk Uncertain* (38): 95–115. <https://doi.org/10.1007/s11166-009-9060-6>
- Kliegl, R., Baltes, P. (1987). Theory-guided analysis of mechanisms of development and aging through testing-the-limits and research on expertise, in *Cognitive functioning and social structure over the life course IV*. (149): 95-119 Ablex Publ. NJ. <https://d-nb.info/1218388234/34>
- Leviten-Reid, C. & Fairbairn, B. (2011). Multi-stakeholder Governance in Cooperative Organizations: Toward a New Framework for Research? *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*. V.2 (2). <https://anserj.ca/index.php/cjnser/article/view/78>
- Lieberman, M. D., Ochsner, K. N., Gilbert, D. T. & Schacter, D. L. (2001) Do amnesiacs exhibit cognitive dissonance reduction? The role of explicit memory and attention in attitude change. *Psychological Science* 12(2):135–40. [aFC]. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11340922/>
- List, C.,(2013) "Social Choice Theory", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2013 Edition)*, Edward N. Zalta (ed.), <https://plato.stanford.edu/archives/win2013/entries/social-choice/>
- Loewenstein, G. & O'Donoghue, T. & Frederick, S. (2002). Time Discounting and Time Preference: A Critical Review. *Journal of Economic Literature*. (40): 351-401 https://www.researchgate.net/publication/4981445_Time_Discounting_and_Time_Preference_A_Critical_Review
- Loewenstein, G. & Weber, Elke & Hsee, Christopher & Welch, Ned. (2001). Risk As Feelings. *Psychological bulletin*. (127):267-86. https://www.researchgate.net/publication/230896630_Risk_As_Feelings
- Marbán Gallego, V. (2008). Tercer sector, estado de bienestar y política social. *Política y Sociedad*, 44 (2):153-169. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0707230153A>

- Mazar, N. & Amir, O. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*. 45.
https://www.researchgate.net/publication/228263998_The_Dishonesty_of_Honest_People_A_Theory_of_Self-Concept_Maintenance
- Mazar, N. & Ariely, D. (2006). Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications. *Journal of Public Policy and Marketing*. 25. 10.1509/jppm.25.1.117.
- Monzón, J. L., et al., (2009): ‘Informe Para la Elaboración de una Ley de Fomento de la Economía Social’, Ministerio de Trabajo e Inmigración.
https://www.researchgate.net/publication/5028067_Dishonesty_in_Everyday_Life_and_Its_Policy_Implications
https://www.uv.es/chavesr/politicas/Informe_CIRIEC_Ley_Economia_Social.%20Ver%20Cap.%204.pdf
- Morewedge, C. K., Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2005). The least likely of times: How remembering the past biases forecasts of the future. *Psychological Science*, 16, 626 – 630. doi:10.1111/j.1467-9280.2005.01585.x
- Novkovic, S. (2008): Defining the cooperative difference. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (formerly The Journal of Socio-Economics)*, Elsevier,
- 37 (6): 2168–2177.
- <https://ideas.repec.org/a/eee/soceco/v37y2008i6p2168-2177.html>
- Ostrom, E. (2011). Reformulating the commons. *Swiss Political Science Review* January 2011; (6) (1): 29-52 .<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.1662-6370.2000.tb00285.x>
- Ostrom, E. (2014). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Natural Resources Policy Research* 1 October 2014; 6 (4): 235–252.
doi: <https://doi.org/10.1080/19390459.2014.935173>
- Pampliega, A (2008). Introducción al seminario sobre Teoría de la Enfermedad Única de E. Pichón-Rivière (I y II). Área 3. Cuadernos de Temas 22
- Grupales e Institucionales,
http://www.area3.org.es/htmlsite/resultdet.asp?id=158&type=1*
- Pichón Rivière, E. Pampliega, A. (1969). Breve guía para el aprendizaje del rol de observador de grupos. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-08/BLOQUE--ACADEMICO/Unidad4/lecturas/Aprendizaje_del_rol_observador.pdf

- Pastore, R. (s.f). Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina. https://base.socioeco.org/docs/a2_ess_pastore_unq.pdf.
- Razeto Migliaro, L. (2010). Desafíos y proyectos de la economía solidaria. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fé. <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-del-litoral/sociologia/razeto-factor-c-economia-social-y-solidaria/25361125>
- Rodríguez, P. (1997). El recurso informático en el procesamiento de datos cualitativos en ciencias sociales. Su aplicación en un estudio de semiótica cognitiva sobre el concepto de pobreza. Escenarios. 2. 7-15.
- <https://www.researchgate.net/publication/235918630> *El recurso informatico en el procesamiento de datos cualitativos en ciencias sociales Su aplicacion en un estudio de semiotica cognitiva sobre el concepto de pobreza*
- Sen, A. (2004). Elements of a Theory of Human Rights. *Philosophy & Public Affairs*, 32(4), 315–356. <http://www.jstor.org/stable/3557992>
- Shampanier, K. & Mazar, N. (2007). Zero as a Special Price: The True Value of Free Products. *Marketing Science*. 26. 742-757. <https://www.researchgate.net/publication/227442514> *Zero as a Special Price The True Value of Free Products*
- Shiv B, Carmon Z, Ariely D. (2005). Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For. *Journal of Marketing Research*. 2005;42(4):383-393. doi:10.1509/jmkr.2005.42.4.383
- Shultz, T. R., Lepper, M. R. (1996). Cognitive dissonance reduction as constraint satisfaction. *Psychological Review*, 103(2), 219–240. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.2.219>
- Stryjan, Y. (2007). “Understanding cooperatives: The reproduction perspective”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65 (1): 59-80. <https://www.researchgate.net/publication/227980797> *'Understanding cooperatives the reproduction perspective*.
- Tapia Panch, E. (2017). Economía solidaria: estrategia alternativa para el desarrollo local. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465552407006/>
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3):183-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199909\)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F)

- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157):1124-1131.
<https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vara Horna A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. www.aristidesvara.net
- Vuotto, M. (s/f) Eje N° 1 - Instituciones de la economía social Modulo de formación específica. Tecnicatura superior en economía social y desarrollo local. Eje Nro 1. Instituciones de la Economía Social. Dirección de Educación Superior de Formosa. 1-84. https://des-for.infed.edu.ar/sitio/textos/upload/Eje_1_Vuotto.pdf
- Vuotto, M., Fardelli, C.. (2012). Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social. (CESOT. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.)
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_079.pdf
- Wright, E. (2006). Los puntos de la brújula. Hacia una alternativa socialista. En *New Left Review*, Vol. 41, 2006, (pp. 81-109). <https://newleftreview.es/issues/41>
- Zamagni, S. (2014). Bienes comunes y economía civil. V32, No 87 (2014): Bien común, justicia y educación.
<https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/CECON/issue/view/140>
- Zanna, M, Cooper, J. (1974). Dissonance and the pill: An attribution approach to studying the arousal properties of dissonance. *Journal personality and Social Psychology*, (29):703-709.
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0036651>

Anexo A.
Cuestionario de Consejeros de ECAS

Instrucciones para responder

Este es un documento WORD. Cada pregunta tiene una descripción en azul que indica la forma de responderla.

No se preocupe si se desconfigura el documento mientras responde. Sólo “guarde” sus respuestas.

Donde dice “marque” puede usar una “X” en el o los casilleros, según se indica en cada caso.

En las preguntas donde se pide su opinión, simplemente escriba en su teclado como suele hacer en cualquier documento Word.

Recuerde “guardar” o “salvar” el documento cuando termine de responder.

DATOS GENERALES DE QUIEN RESPONDE

Escriba su respuesta en cada uno de los casilleros en blanco según corresponda.

Edad				
Sexo				
Antigüedad en el consejo de administración	Años de Antigüedad			
Estudios cursados	Primario	Secundario	Universitario	Post - Universitario
Ocupación laboral principal				

1. NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS DECISIONES HABITUALES DE LOS CONSEJEROS DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS PUBLICOS

Valore su respuesta, anotando una "X" en la columna que corresponda

Considera que el nivel de complejidad de las decisiones que toma en su cooperativa es:

6	5	4	3	2	1
Absolutamente Complejas	Altamente Complejas	Complejas	Moderadamente Complejas	Poco complejas	Sencillas

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

2. NIVEL DE INCERTIDUMBRE DEL CONTEXTO

Marque su respuesta, anotando una "X" en la columna que corresponda

Considera que el nivel de incertidumbre del contexto (últimos 5 años) en el que gestionó su Cooperativas de Agua y Saneamiento fue:

6	5	4	3	2	1
Imprevisible y caótico	Altamente Incierto y cambiante	Moderadamente Incierto y cambiante	Poco Incierto y cambiante	Previsible	Seguro y certero

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

3. NIVEL DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACION EN COOPERATIVAS DE SERVICIOS PUBLICOS

Marque su respuesta, anotando una "X" en la columna que corresponda

Ud. sabe que el nivel de democracia en las cooperativas de servicios públicos tiene relación directa con la participación de los consejeros. En su experiencia: El nivel de participación habitual de los Consejeros en reuniones de Consejo de Administración es:

6	5	4	3	2	1
Absolutamente democrática y consensuada	Altamente democrática y consensuada	Moderadamente democrática y consensuada	Más o menos democrática y consensuada.	En forma poco democrática y consensuada.	Sólo se decide en mesa chica: presidente , tesorero y secretario.
Todo el consejo participa.	Casi todos los consejeros participan habitualmente.	Algunos suelen participar habitualmente.	Menos del 50 % de los consejeros participan sin habitualidad.	Participan 3 o 4 consejeros.	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

4. VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS

VALORES CON QUE IDENTIFICA A SU COOPERATIVA DE PERTENENCIA

Escriba su respuesta (puede escribir uno o varios valores)

VALOR 1

VALOR 2

VALOR 3

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

<p>5. VALORES QUE GUIARON SU GESTIÓN</p> <p>Escriba su respuesta (puede escribir uno o varios valores)</p>
VALOR 1
VALOR 2
VALOR 3
Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

<p>6. PERCEPCION DE LA COMUNIDAD SOBRE SU GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AyS</p> <p>¿Cómo cree Ud. que los vecinos de la comunidad perciben o ven su figura o rol en la cooperativa?</p> <p>Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco</p>	
A. Excelente, valoran mi responsabilidad	
B. En general muy bueno, si bien siempre hay gente disconforme	
C. Digamos 50 % satisfechos y 50 % no	
D. No muy bueno es estas épocas de problemas económico-sociales. Suelen creer que un aumento en la tarifa depende de mí	
E. Muy malo. La mayoría preferiría que la comuna o municipio se ocupara de la prestación de agua potable y/o cloacas	
F. Pésimo. La culpa siempre la tiene el consejo y la gerencia. Los vecinos se sienten víctimas de lo que a su juicio es mala gestión	
Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:	

7. NIVEL DE ACUERDO CON LOS PARES AL DECIDIR

¿Cómo calificaría su grado de acuerdo o coincidencia con el resto de los consejeros cuando analizan problemas o decisiones?

Valorice su respuesta, anotando una “X” en la columna que corresponda

1	2	3	4	5	6
Desacuerdo total, en general					Coincidimos Siempre

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

8. NIVEL DE EMOCIONALIDAD AL DECIDIR

¿Cómo autoevalúa su grado de emocionalidad, cuando analiza problemas o decisiones?

1	2	3	4	5	6
Totalmente Racional					Totalmente Emocional

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

9. RAZONES DE DESACUERDO AL DECIDIR

¿Cuándo tiene opiniones diferentes al resto de los consejeros, cuales suelen ser en general las razones?

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

A	B	C	D	F	G
Temas o cuestiones técnicas sobre la red, la planta, cloacas, etc.	Problemas a priorizar al definir el uso de fondos	Conflicto entre el fin social y el cuidado en el uso de los fondos	Forma de comunicar las posibles soluciones a los asociados antes de una asamblea ordinaria o extraordinaria	Problemas de relación o vinculares con uno o varios consejeros	Otras

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

10. FORMA DE PRESENTAR UNA PROPUESTA ANTE EL RESTO DEL CONSEJO

¿Cómo suele presentar propuestas o alternativas ante el resto del Consejo?

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. Resalto primero los beneficios o ventajas esperados. Así de entrada logro mayor consenso	
B. Resalto primero los aspectos negativos o desventajas. Después de lo peor, lo que sigue siempre es mejor	
C. No presto atención a qué comunicar primero	
D. Depende. Si son problemas que involucran uso de fondos cambio mi forma de presentar la propuesta	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

11. APLICACIÓN DE SOLUCIONES YA PRBADAS, EN UNA NUEVA DECISIÓN

¿Suele evaluar soluciones ya probadas en el pasado, en una nueva decisión?

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. Si fue buena la experiencia o los resultados, sugiere al resto de los consejeros replicar la solución ya probada	
B. Sugiere al resto de los consejeros replicar la solución ya utilizada, pero analizando primero las diferencias con la situación actual	
C. No suele prestar atención a experiencias similares y analiza el caso como si fuera la primera vez	
D. Cree que no hay dos situaciones iguales pero compara los hechos actuales con situaciones que le son familiares o conocidas	
E. Si los resultados fueron negativos o malos, no considera ni propone esa solución al resto de los consejeros	
E. Siempre evalúa un problema pensando en el futuro, no le importa demasiado lo que ocurrió en situaciones similares o en el pasado." Lo que pasó, pasó"	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

12. NIVEL DE CONSULTAS A TERCEROS ANTE DECISIONES COMPLEJAS O QUE INVOLUCRAN MONTOS DE DINERO SIGNIFICATIVO

¿Suele consultar con otras personas, ante decisiones complejas o que involucran significativos montos de dinero ?

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. Siempre consulto con gente del rubro o de otras cooperativas antes de decidir, así piensen totalmente distinto a mi visión o ideas	
B. A veces, cuando creo que no tengo experiencia suficiente en ese tema consulto así piensen totalmente distinto a mi visión o ideas	
C. A veces, cuando tengo información escasa o insuficiente, así piensen totalmente distinto a mi visión o ideas	
D. No consulto. Confío en mi pálpito y mi experiencia	
E. Solo consulto a mi entorno de confianza	
F. Consulto a los que suelen estar en contra de mis ideas o tienen diferente criterio	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

13. VENTAJAS O BENEFICIOS DE UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS PÚBLICOS EN RELACIÓN CON UN PRESTADOR PRIVADO

¿Qué ventajas o beneficios considera que tiene cooperativa de servicios públicos en relación con un prestador privado?

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. Que una cooperativa se rige por valores y principios. El prestador privado solo persigue lucro o generar ganancias	
B. Que una cooperativa tiene un fin social y siempre piensa en los vecinos/asociados. Un prestador privado no	
C. Que el movimiento cooperativo es justo y solidario y eso se necesita en épocas de crisis	
D. Que tomar decisiones es más simple y rápido en una cooperativa	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

14. LIDERAZGO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS PUBLICOS

**¿Considera que debe haber un líder o alguien con cualidades de líder en todo consejo de administración?
En tal caso, señale las razones por las que considera necesario que exista alguien con cualidades de liderazgo en el consejo.**

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. No hace falta un líder en particular. Todos somos igualmente capaces de ser líderes en el consejo	
B. Depende de la capacidad de los consejeros. A veces hay gente que no está capacitada para el cargo. En esos casos, se necesita un líder alguien que decida conociendo la problemática del sector	
C. En las cooperativas no hablamos de liderazgo. Eso es tema de las empresas convencionales	
D. En temas de agua potable y saneamiento siempre estamos todos de acuerdo. Conocemos las necesidades de nuestra comunidad. No se necesitan líderes para gestionar	
E. Siempre se necesita un líder en una cooperativa de servicios públicos. Más cuando hay que negociar con la comuna o municipios. Negociar no es para cualquiera	
F. Se necesita un líder formado. En general somos vecinos que hacemos lo mejor posible con buena voluntad, pero la mayoría no tenemos conocimientos técnicos profundos	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

15. NIVEL DE PARTICIPACION DE MUEJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION

¿Cuáles cree que son las razones por las que hay escasa participación de mujeres en los consejos de administración?

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. Tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo de administración suelen ser en horarios en los que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.	
B. Se necesita gente muy formada y capacitada en cuestiones técnicas de redes, bombas, pozos, etc.	
C. Aún hoy día es un entorno o sector con dirigentes con mucha experiencia y trayectoria que coincidentemente son hombres	
D. Hay una cuestión de prejuicio en los dirigentes de más de 40 años quienes perciben que las mujeres no son aptas para la gestión de este tipo de cooperativas	
E. Razones culturales	
F. Otras	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

16. RAZONES DE FALTA DE PARTICIPACION DE MENORES DE 30 AÑOS

¿Cuáles cree que son las razones por las que hay escasa participación de jóvenes sub-30 años, en los consejos de administración?

Marque su respuesta con una letra "X", en uno de los casilleros en blanco

A. Si Son mujeres, tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en que las que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.	
B. Se necesita gente muy formada y capacitada en cuestiones técnicas, de redes, bombas, pozos, etc. y en los pueblos los jóvenes en general no siguen carreras de ingenierías	
C. La economía social no se percibe como un espacio para lograr éxito personal ni para obtener progreso económico, beneficios o experiencias memorables. Los jóvenes de hoy día buscan esos atributos que el sector no ofrece	
D. Hay una cuestión de prejuicio en los jóvenes sub-30 años quienes perciben el cooperativismo como "cosa del siglo pasado", aburrido y que no hay posibilidad para proponer o participar de proyectos innovadores	

Si desea agregar comentarios adicionales use este espacio:

17. ¿Cómo se definiría como tomador de decisiones?

18. ¿Qué cree que debería cambiar o modificar a nivel personal para tomar mejores decisiones?

19. Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS

<p align="center">Seleccione una o varias frases que identifiquen al cooperativismo de Agua Potable y Saneamiento</p>	<p align="center">Marque con una "X"</p>
<p>Más vale pájaro en mano que 100 volando</p>	
<p>El que no arriesga no gana</p>	
<p>El que se quema con leche cuando ve una vaca llora</p>	
<p>Todos mienten, el ser humano es vil y egoísta</p>	
<p>El cooperativismo de servicios públicos es la "hermanita olvidada" de la Economía Social</p>	
<p>Agua que no has de beber déjala correr</p>	
<p>En casa de herrero, cuchillo de palo</p>	
<p>Más vale pedir disculpas que pedir permiso</p>	
<p>Hagas lo que hagas siempre te van a criticar</p>	

Tabulación de Resultados del Relevamiento a Dirigentes de ECAS

Tipificación de la muestra

Tabulación de Resultados del Relevamiento a Dirigentes de ECAS

Tipificación de la muestra

Tabla 45

Distribución de la muestra por sexo y organización de procedencia

Organización	Mujeres	Varones	Totales
COOPU	5	5	10
Porcentajes	50 %	50 %	100 %
FECA	0	10	10
Porcentajes	0 %	100 %	100 %
CJ resto del país	2	8	10
Porcentajes	20 %	80 %	100 %
Totales	7	23	30
Porcentajes	23 %	77 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Edad

Tabla 46

Distribución de la muestra por franja etaria

Franja etaria – Valor declarado							
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	Total
Hombres	0	1	10	5	4	3	23
Mujeres	0	0	0	5	1	1	7
Total	0	1	10	10	5	4	30
Porcentajes	0 %	3 %	33 %	33 %	17 %	14 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nivel de estudios

Tabla 47

Nivel de estudios por sexo

Nivel de estudios por sexo					
	Primario	Secundario	Universitario	Post-Univ.	Totales
Hombres	1	14	5	3	23
Mujeres	0	4	3	0	7
Total	1	18	8	3	30
Porcentaje	3 %	60 %	27 %	10 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 48*Ocupación laboral principal***Distribución de la muestra por ocupación laboral principal – Valor declarado**

	Full time ECAS	Part time ECAS	Comercio	Profesión independiente	Oficios	Empleo Público	Relación de dependencia	Productor agrícola	Jubilado	Ama de casa	Docente (1)	Totales
Hombres	2	0	8	4	1	3	2	1	2	0	0	23
Mujeres	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	2	7
Total	3	1	8	4	1	3	4	1	2	1	2	30
Porcentaje	10 %	3 %	28 %	13 %	3 %	10 %	13 %	3 %	7 %	3 %	7 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): Docentes de primaria con estudios de grado en educación

Tabla 49*Antigüedad en el consejo de administración***Distribución de la muestra por antigüedad en el consejo de administración – valor declarado**

	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 a 25 años	Totales
Mujeres	5	1	1	0	0	7
Hombres	2	16	1	1	3	23
Total	7	17	2	1	3	30
Porcentaje	23 %	57 %	7 %	3 %	10 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 50

Antigüedad en el consejo de administración por organización de procedencia

Distribución de la muestra por años antigüedad en el cargo y organización de procedencia – valor declarado

	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 a 25 años	Totales
CJ COOPU	6	4	0	0	0	10
Porcentaje	60 %	40 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Federación FECA	0	10	0	0	0	10
	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %
CJ resto del país	1	3	1	1	4	10
Porcentaje	10 %	30 %	10 %	10 %	40 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 51*Nivel de complejidad de las decisiones habituales de los CJ***Autopercepción del nivel de complejidad de las decisiones habituales**

	6	5	4	3	2	1	Totales
	Absolutamente Complejas	Altamente complejas	Complejas	Moderadamente Complejas	Poco complejas	Sencillas	
Total	1	4	10	6	6	3	30
Porcentaje	3 %	14 %	33 %	20 %	20 %	10 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 52*Nivel de incertidumbre del contexto**Autopercepción del nivel de incertidumbre del contexto*

	6	5	4	3	2	1	Totales
	Imprevisible y caótico	Altamente incierto y cambiante	Moderadamente incierto y cambiante	Poco incierto y cambiante	Previsible	Seguro y certero	
Total	0	1	12	6	5	6	30
Porcentaje	0 %	3 %	40 %	20 %	17 %	20 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 53

Nivel de democracia y participación en CSP

Autopercepción del nivel de democracia y participación en CSP

Valor declarado

	6	5	4	3	2	1	Totales
	Absolutament e democrática y consensuada	Altamente democrática y consensuada	Moderadamente democrática y consensuada Algunos suelen participar	Más o menos democrática y consensuada. Menos del 50 % de los consejeros	Poco democrática y consensuada. Participan 3 o 4 consejeros	Sólo se decide en mesa chica	
	Todo el consejo participa	Casi todos los consejeros participan habitualmente	habitualmente	participan sin habitualidad			
Total	2	10	8	4	6	0	30
Porcentaje	7 %	33 %	27 %	13 %	20 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 54*Valores con que identificaron a la ECAS de pertenencia**Valores asignados a su ECAS***Valores enunciados**

	Responsabilidad	Solidaridad	Igualdad	Transparencia	Honestidad	Total
Total	10	9	5	4	2	30
Porcentaje	33 %	30 %	17 %	13 %	7 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 55*Valores que guiaron la gestión personal**Valores que guiaron su gestión***Valor enunciado**

	Solidaridad	Honestidad	Compromiso con la comunidad	Igualdad	Transparencia	Total
Total	7	7	6	5	5	30
Porcentaje	23 %	23 %	20 %	17 %	17 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 56*Creencia sobre la opinión de la comunidad respecto de la gestión de CJ**Valoración de la Comunidad sobre la gestión del CJ en la ECAS*

	A	B	C	D	E	F	Total
Excelente							
Valoran mi responsabilidad		En general muy bueno, si bien siempre hay gente disconfor me	Digamos 50 % satisfechos y 50 % no	No muy bueno en estas épocas de problemas económico- sociales. Suelen creer que un aumento en la tarifa depende de mí	Muy malo. La mayoría preferiría que la comuna o municipio se ocupara de la prestación de agua potable y/o cloacas	Pésimo. La culpa siempre la tiene el consejo y la gerencia. Los vecinos se sienten víctimas de lo que a su juicio es mala gestión	
	Total	5	18	3	3	1	0
Porcentaje	17 %	60 %	10 %	10 %	3 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 57

Nivel de acuerdo con los pares al decidir

Percepción del nivel de acuerdo o coincidencia entre CJ al decidir

Valoración declarada

	1	2	3	4	5	6	
En general, desacuerdo total							Coincidimos Siempre Totales
Total	3	0	3	6	13	5	30
Porcentaje	10 %	0 %	10 %	20 %	43 %	17 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 58

Autoevaluación del grado de emocionalidad cuando analiza problemas o decisiones

Percepción sobre nivel de emocionalidad personal***Valoración declarada***

	1	2	3	4	5	6	Sin respuesta	Total
	Totalmente Racional			Totalmente Emocional				
Totales	0	9	0	0	9	5	7	30
Porcentaje	0 %	30 %	0 %	0 %	30 %	17 %	23 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 59*Razones de desacuerdo al decidir*

Autopercepción de razones de desacuerdo al decidir						
<i>Razones u origen de desacuerdos al declarados</i>						
A	B	C	D	E	F	Total
					Otras	
Temas o cuestiones técnicas sobre redes, planta, cloacas, etc.	Problemas a priorizar, al definir el uso de fondos	Conflicto entre el fin social y el cuidado en el uso de los fondos	Cómo comunicar las posibles soluciones a los asociados antes de una Asamblea	Problemas de relación o vínculos con uno o varios consejeros (por terquedad, o falta de flexibilidad ante ideas distintas)		
Total	7	12	5	6	0	30
Porcentaje	23 %	40 %	17 %	20 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 60

Forma de presentar una propuesta ante el resto del CA

Forma de presentar una Propuesta ante el resto del CA

Valoración forma de presentar alternativas

	A	B	C	D	Total
	Resalto primero los beneficios o ventajas esperados. Así de entrada logro mayor consenso	Resalto primero los aspectos negativos o desventajas. Después de lo peor, lo que sigue siempre es mejor	No presto atención a qué comunicar primero	Depende. Si son problemas que involucran uso de fondos cambio mi forma de presentar la propuesta	
Total	17	5	0	8	30
Porcentaje	56 %	17 %	0 %	27 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 61

Aplicación de soluciones ya probadas en una nueva decisión

Inclinación a la analogía con el pasado

Valoración soluciones aplicadas en el pasado

	A	B	C	D	E	F	Sin respuesta (1)	Total
Total	4	14	0	0	0	6	6	30
Porcentaje	17 %	58 %	0 %	0 %	0 %	25 %	20 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

A Si fue buena la experiencia o los resultados, sugiere al resto de los CJ replicar la solución ya probada

B Sugiere al resto de los CJ replicar la solución ya utilizada, pero analizando primero las diferencias con la situación actual

C No suele prestar atención a experiencias similares y analiza el caso como si fuera la primera vez

D Cree que no hay dos situaciones iguales, pero compara los hechos actuales con situaciones que le son familiares o conocidas

E Si en el momento los resultados fueron negativos o malos, no la considera ni la propone al resto del CJ

F Siempre evalúa un problema pensando en el futuro, no le importa demasiado lo que ocurrió en situaciones similares o en el pasado.” Lo que pasó, pasó”

Nota (1): Sin respuesta 20 %.

Respondieron: 80 %

Del 80 % que respondió 24 CJ 17 % eligieron A; 58 % eligieron B y 25 % eligieron F

Tabla 62

Consulta a terceros ante decisiones complejas o que involucran montos de dinero significativo

Forma de consultar a terceros en decisiones monetarias

	A	B	C	D	E	F	Total
	Siempre consulto antes de decidir, con gente del rubro, de otras cooperativas, así piensen totalmente distinto a mi visión o ideas	A veces, cuando creo que no tengo experiencia suficiente en ese tema consulto, así piensen totalmente distinto a mi visión	A veces, cuando tengo información escasa o insuficiente, así piensen totalmente distinto a mi visión o ideas	No consulto. Confío en mi palpito y mi experiencia	Solo consulto a mi entorno de confianza	Consulto a los que suelen estar en contra de mis ideas o tienen diferente criterio	
Total	13	8	0	4	5	0	30
Porcentaje	43	27 %	0 %	13 %	17 %	0 %	100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 63

Ventajas o beneficios de una cooperativa de servicios públicos en relación con una empresa privada

Percepción sobre las ventajas del modelo cooperativo

	A	B	C	D	Total
	Que una cooperativa se rige por valores y principios. El prestador privado no. Solo ve el lucro o generar ganancias	Que una cooperativa tiene un fin social y siempre piensa en los vecinos/asociados, un prestador privado no	Que el movimiento cooperativo es justo y solidario, y eso se necesita en épocas de crisis	Que tomar decisiones es más simple y rápido que en una cooperativa	
Total	11	11	8	0	30
Porcentaje	37 %	37 %	26 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 64*Liderazgo en los Consejos de Administración de ECAS***Percepción sobre el concepto liderazgo - Importancia Asignada**

A	B	C	D	E	F	Total	
No hace falta un líder en particular. Todos somos igualmente capaces de ser líderes en el CA	Depende la capacidad de los CJ. A veces hay gente que no está capacitada para el cargo. En esos casos, se necesita un líder alguien que decida conociendo la problemática del sector	En las cooperativas no hablamos de liderazgo. Eso es tema de las empresas convencionales	En temas de AyS siempre estamos todos de acuerdo. Conocemos las necesidades de nuestra comunidad. No se necesitan líderes para gestionar	Siempre se necesita un líder para que en una ECAS. Más cuando hay que negociar con la Comuna o Municipio. Negociar no es para cualquiera	Se necesita un líder formado. Somos vecinos que hacemos lo mejor posible con buena voluntad, pero la mayoría no tenemos conocimientos técnicos profundos		
Total	8	7	0	1	7	7	30
Porcentaje	27 %	23 %	0 %	3 %	23 %	23 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 65

Participación de mujeres en los consejos de administración de ECAS

Creencia sobre el escaso número de mujeres en CJ – Importancia asignada

	A	B	C	D	E	F	Total
	Tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en los que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.	Se necesita gente muy formada y capacitada en cuestiones técnicas, de redes, bombas, pozos, etc.	Aún hoy día, es un entorno o sector con dirigentes con mucha experiencia y trayectoria que coincidentem ente son hombres	Hay una cuestión de prejuicio en los dirigentes de más de 40 años perciben que las mujeres no son aptas para la gestión de este tipo de cooperativa	Razones culturales	Otras (1)	
Total	8	3	0	8	4	7	30
Porcentaje	27 %	10 %	0 %	27 %	13 %	23 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): Participación de mujeres en los consejos de administración de ECAS. Otras respuestas

1. No tengo respuesta del pasado se están incorporando.
2. En estos tiempos importante la mirada distinta para un futuro igualitario.
3. No se les da puesto de decisión.
4. En muchos casos es una cuestión cultural. El medidor de agua y la formalidad de ser asociado están a nombre del hombre. Se necesita membresía compartida.
5. Comentarios adicionales que surgieron en las entrevistas por parte de varones.
 - a. Múltiples ocupaciones de la mujer.
 - b. Se necesita membresía compartida es un problema es que el varón es el asociado con derechos institucionales.
 - c. No hay impedimento para incorporarla solo hay que invitarlas a participar.
 - d. Responde a características del sector.
 - e. No fueron formadas en cooperativismo para desempeñarse ni para desempeñarse en gestión cooperativa, al igual que al hombre.
 - f. En mi experiencia hay buena participación de mujeres.
 - g. Es un cambio en la dirigencia la mujer no debe ser un inconveniente.
 - h. Razones culturales que impide la participación.

Tabla 66

Razones de falta de participación de menores de 30 años

Creencia sobre la escasa participación de jóvenes en ECAS - Importancia asignada							
	A	B	C	D	E	F	Totales
Total	3	0	7	3	6	11	30
Porcentaje	10 %	0 %	23 %	10 %	20 %	37 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

A Si Son mujeres tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en que las que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.

B Se necesita gente muy formada y capacitada en cuestiones técnicas, de redes, bombas, pozos, etc. y en los pueblos los jóvenes en general no siguen carreras de ingenierías

C La economía social no se percibe como un espacio para lograr éxito personal, ni obtener progreso económico, beneficios o experiencias Memorables. Los jóvenes de hoy día buscan esos atributos, que el sector no ofrece

D Hay una cuestión de prejuicio en los jóvenes (sub-30 años) por lo cual el cooperativismo es cosa del siglo pasado, aburrido, no hay posibilidad para proponer o participar de proyectos innovadores

E Otras respuestas

F: Sin Respuesta

Nota (1) : Razones de falta de participación de menores de 30 años . Otras respuestas:

- 1) Buscan experiencias y beneficios que el sector no otorga, 2) Es un tema cultural, 3) Nos ven como un sector aburrido y antiguo, 4) Falta motivación, 5) Es un pendiente histórico, 6) Nunca nos ocupamos del tema

Tabla 67

Autopercepción como decisor

Principales expresiones atribuidas al rol de D (1)

-
1. Al llevar una cierta antigüedad dentro del consejo soy quien lleva la voz cantante al decidir
 2. Trato de ser lo más equitativo posible, no perjudicar a nadie y que el beneficio sea colectivo
 3. Hago todos los análisis posibles (económico, legal, técnico y social) y ante la duda aplico una pizca de audacia
 4. Colaborativo
 5. Conciliador
 6. Tomo decisiones siempre basándome en asesoramiento técnico y jurídico
 7. Abierto a escuchar
 8. Aplicó transparencia y honestidad no negociable
 9. Inclusión, equidad y humildad
 10. Previsor, íntegro, prudente y autocontrol
 11. Capacitado profesionalmente y con conocimiento en las necesidades de ECAS
 12. Ser menos impulsivo, darme tiempo para tomar mejores decisiones
 13. Persevera y triunfarás
 14. Práctico, resuelvo sin rodeos
 15. Conciliador.
-

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

(1) Nota: El 50 % no respondió la pregunta

Tabla 68

Oportunidades de mejora personales al tomar decisiones

Principales expresiones que los CJ atribuyeron a sus oportunidades de mejoras

1. Contar con mayor disponibilidad horaria para beneficio de la cooperativa y a su vez que se reeditúe ya que todos trabajamos ad honorem
 2. Nada
 3. Años de experiencia
 4. Nada
 5. Nada
 6. Que todos participen a pleno
 7. Capacitación
 8. Ser más estricto conmigo, tengo emociones fuertes ante alguna decisión que afecte emociones ajenas
 9. Nada
 10. Determinación
 11. Trabajo en equipo
 12. Escuchar a todos por igual
 13. Capacitación a los consejeros sobre cooperativismo y medio ambiente
 14. Cualquier decisión repercute en servicios y por ende en personas, por ello debe tomar siempre en consenso de varias voces y opiniones
 15. Experiencia en el rubro y en distintas situaciones
 16. No cambiaría nada, busco consenso con todos.
 17. Nada
 18. Contar con más consejeros involucrados con sentido de pertenencia y capacidad
 19. Mayor amplitud de análisis
 20. Mantener la objetividad y no ser tan pasional.
 21. Firmeza
-

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 69*Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS*

Frase	Hombres	Mujeres	Porcentaje
Más vale pájaro en mano que 100 volando.	2	0	7 %
El que no arriesga no gana.	3	0	10 %
El que se quema con leche, cuando ve una vaca llora.	1	0	3 %
Todos mienten, el ser humano es vil y egoísta.	0	0	0 %
El cooperativismo de servicios públicos es la “hermanita olvidada de la economía social.	6	2	27 %
Agua que no has de beber déjala correr.	0	0	0 %
En casa de herrero, cuchillo de palo.	1	0	3 %
Más vale pedir disculpas, que pedir permiso.	1	0	3 %
Hagas lo que hagas siempre te van a criticar.	9	5	47 %
Totales	23	7	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): Comentarios adicionales a la Tabla 68

1. La Empresa Cooperativa es superadora de la empresa de capital. Persigue un fin social y no utilidades o ganancias
2. La comunidad valora de buen grado la cooperativa, si bien hay gente disconforme siempre”. “Hagas lo que hagas, te van a criticar
3. La pérdida del rol tutelar del estado y la falta de apoyo de los organismos pertinentes es la razón principal del déficit crónico del servicio
4. En el cooperativismo todos somos iguales. “Cualquiera puede ser líder, no hace falta alguien en particular
5. Nuestro sector es la hermanita olvidada del cooperativismo
6. Las mujeres no participan porque a la hora de las reuniones, cuidan a sus hijos o están cocinando”, en el sector se las ve con menos capacidad técnica que el hombre
7. Los jóvenes no participan porque no ven posibilidades de progresar y ganar plata. Creen que el cooperativismo es aburrido y no hay proyectos innovadores”.

Anexo B.
Cuestionario de Referentes de la ES

<p>CUESTIONARIO REFERENTES DE LA ECONOMIA SOCIAL</p> <p>INTRUCCIONES PARA RESPONDER</p> <p>Este es un documento WORD, cada pregunta tiene una descripción en azul que indica la forma de responder.</p> <p>No se preocupe si se desconfigura el documento, mientras Ud. Lo responde.</p> <p>Donde dice “marque” puede usar una “X”, en el o los casilleros que Ud. considere.</p> <p>En las respuestas abiertas, simplemente escriba en su teclado, como suele hacer en cualquier documento Word</p>
--

<p>1.DATOS GENERALES DE QUIEN RESPONDE</p> <p>Marque su respuesta en cada uno de los casilleros en blanco según corresponda</p>				
Sexo				
Edad				
Años de trayectoria en el sector de la ES				
Nivel de estudios cursados	Primario	Secundario	Universitario	Post-universitario
Ocupación principal/laboral				

**2.NIVEL DE CONFIABILIDAD Y ACTUALIZACION DE LA INFORMACION QUE USAN LOS
CONSEJEROS DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS PUBLICOS AL DECIDIR**

Considerando su experiencia en el mundo de la economía social cree que el tipo de información que habitualmente utilizan los consejeros de cooperativas de servicios públicos al decidir es:

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

Totalmente confiable y de vanguardia	
Altamente actualizada y confiable	
Moderadamente actualizada y confiable	
A veces actualizada y no siempre confiable	
Información conocida, disponible habitualmente y no siempre confiable porque no hay estadísticas actualizadas sobre el sector	
Solo información histórica, lo conocido les genera confianza	

**1. NIVEL DE INCERTIDUMBRE EN EL QUE SE HAN GESTIONADO LAS
COOPERATIVAS DE SERVICIOS PUBLICOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS**

Considera que el contexto en el que se han conducido las cooperativas de servicios públicos en los últimos cinco (5) años ha sido:

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

6	5	4	3	2	1
Imprevisible y caótico	Altamente incierto y cambiante	Moderadamente incierto y cambiante	Poco incierto y poco cambiante	Previsible	Seguro y certero

4. NIVEL DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACION EN LAS CSP

Considera desde su experiencia en la Economía Social, que en los consejos de administración de cooperativas se toman decisiones en forma:

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

Absolutamente democrática y consensuada, Todo el consejo participa	
En forma altamente democrática y consensuada. Casi todos los consejeros participan habitualmente	
En forma moderadamente democrática y consensuada. Algunos suelen participar sin habitualidad	
Mas o menos democrática y consensuada. Aproximadamente el 50 % de los consejeros vienen a las reuniones	
En forma poco democrática y consensuada. En general, participan 3 o 4 consejeros	
Solo se decide en mesa chica	

.VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS

5. ¿Cuáles son los valores con los que Ud. Identifica o define a las cooperativas de servicios que conoce?

Escriba su respuesta (puede escribir uno o varios valores)

VALOR 1

VALOR 2

VALOR 3

OTROS:

VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS

6. ¿Cuáles son los valores que Ud. Observa guían la conducta de los dirigentes de cooperativas de servicios públicos que conoce?

Escriba su respuesta (puede escribir uno o varios valores)

VALOR 1

VALOR 2

VALOR 3

OTROS:

7. NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL CIUDADANO COMUN SOBRE EL COOPERATIVISMO

¿Cómo calificaría el nivel de conocimiento o comprensión del ciudadano promedio respecto de las empresas cooperativas y su función social?

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

1	2	3	4	5	6
Totalmente desconocido para el público que no tiene relación con la Economía Social					El ciudadano promedio sabe hoy día lo que es el cooperativismo, en particular las cooperativas de trabajo

8. NIVEL DE FORMACION Y CAPACITACION EN LA GESTION COOPERATIVA

¿Cómo calificaría el nivel de pericia o expertise de gestión o gerenciamiento de los dirigentes de cooperativas que Ud. conoce

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

1	2	3	4	5	6
Antes que profesionales en la gestión tienen experiencia práctica, pero muchas veces fracasan porque les falta formación en gestión y gerenciamiento					Totalmente profesional y con expertise dirigenal para gestionar empresas cooperativas

9.LIDERAZGO

¿Cree Ud. que si bien las decisiones son democráticas (es decir 1 hombre 1 voto) debe haber un líder o alguien con cualidades de líder en todo consejo de administración?

Marque su respuesta en uno de los casilleros en blanco

No hace falta un líder en particular. Todos somos igualmente capaces de ser líderes en el consejo de administración	
Depende la capacidad de los consejeros a veces hay gente que no está capacitada para el cargo, pero los vecinos asociados en general no quieren participar. En esos casos, se necesita un líder alguien que decida conociendo la problemática del sector	
En las cooperativas no hablamos de liderazgo. Eso es tema de las empresas convencionales	
En temas de agua potable y saneamiento siempre estamos todos de acuerdo. Conocemos las necesidades de nuestra comunidad. No se necesitan líderes para gestionar	
Siempre se necesita un líder para en una cooperativa de servicios públicos. No basta con rescatar el saber popular	

10.PARTICIPACION DE MUJERES

¿Cuáles cree Ud. que son las razones por las que la participación de mujeres en los consejos de administración de cooperativas de servicios públicos es casi inexistente?

Marque su respuesta (puede ser más de una) en los casilleros en blanco

Tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en que las que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.

Se necesita gente muy formada y capacitada para tomar decisiones de gestión y administración en empresas cooperativas de Servicios Públicos

Aún hoy día, es un entorno o sector con dirigente con mucha experiencia y trayectoria que coincidentemente son hombres.

Hay una cuestión de prejuicio en los dirigentes de más de 40 años, que perciben que las mujeres no son aptas para la gestión cooperativa

Otras razones: **(puede escribir su respuesta en este renglón)**

11. PARTICIPACION DE JOVENES (SUB-30)

¿Cuáles cree Ud. que son las razones por las no hay la suficiente cantidad de jóvenes sub30 años que participen de los consejos de administración de cooperativas de servicios públicos lo cual permitiría el recambio generacional?

Marque su respuesta (puede ser más de una) en los casilleros en blanco

Si son mujeres tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en los que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.

Los jóvenes no buscan trabajos que los anclen o retengan mucho tiempo. El cooperativismo exige compromiso y vocación de servicio estable y sostenida.

La economía social no se percibe como un espacio de éxito, ni de altos ingresos económicos. Los jóvenes de hoy día buscan esos atributos que el sector no ofrece.

Hay una cuestión de prejuicio en los jóvenes sub-30 años por lo cual el cooperativismo es percibido como algo del siglo pasado, aburrido y que no ofrece posibilidades para realizar o participar en proyectos innovadores

Otras razones: **(puede escribir su respuesta en este renglón)**

12. ¿Qué cree Ud. que deberían mejorar los dirigentes de cooperativas de servicios públicos para tomar mejores decisiones?

Escriba su respuesta en el renglón en blanco

Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS

<p>Seleccione una o varias frases que identifiquen al cooperativismo de Agua Potable y Saneamiento:</p>	<p>Marque con una "X"</p>
<p>Más vale pájaro en mano que 100 volando</p>	
<p>El que no arriesga no gana</p>	
<p>El que se quema con leche, cuando ve una vaca llora</p>	
<p>Todos mienten, el ser humano es vil y egoísta</p>	
<p>El cooperativismo de servicios públicos es la "hermanita olvidada" de la Economía Social</p>	
<p>Agua que no has de beber déjala correr</p>	
<p>En casa de herrero, cuchillo de palo</p>	
<p>Más vale pedir disculpas, que pedir permiso</p>	
<p>Hagas lo que hagas, siempre te van a criticar</p>	

Tabulación Resultados del Relevamiento a Referentes del Sector ES

Tipificación de la muestra:

Sexo: 77 % (10 hombres) y 23 % (3 mujeres)

Edad

Tabla 70

Distribución de la muestra de RF por franja etaria

	Rango Etario – Valor declarado					
	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	Totales
Total	2	1	2	2	2	13
Porcentaje	15 %	8 %	15 %	47 %	15 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 71

Distribución de la muestra de RF por nivel de estudios

	Nivel de Estudios				
	Primario	Secundario	Universitario	Pos Universitario	Total
Total	0	0	7	6	13
Porcentaje	0 %	0 %	54 %	46 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 72*Ocupación laboral de RF***Distribución de la muestra por tipo de ocupación laboral****Valor declarado**

	Docente Universitario en ES	Docente e Investigador en ES	Docente Investigador y dirigente ES	Asesor en ES	Dirigentes en ES	Funcionario En INAES	Total
Total	0	2	3	4	2	2	13
Porcentaje	0 %	15 %	24 %	31%	15 %	15 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 73*Años de trayectoria de RF en el Sector de la Economía Social***Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo**

	1 a 9 años	10 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	Total
Total	3	0	7	1	2	13
Porcentajes	23 %	0 %	54 %	8 %	15 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 74*Creencia sobre el nivel de confiabilidad y actualización de la información de los CJ al decidir***Percepción sobre el nivel de confiabilidad y actualización de la información para decidir – Importancia Asignada**

	A	B	C	D	E	F	Total
	Totalmente confiable y de vanguardia	Altamente actualizada y confiable	Moderadamente actualizada y confiable	A veces actualizada y no siempre confiable	Información conocida, disponible habitualmente y no siempre confiable porque no hay estadísticas actualizadas sobre el sector.	Sólo Información histórica. Lo conocido genera confianza	
Total	0	1	7	3	2	0	13
Porcentaje	0 %	8 %	54 %	23 %	15 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 75

Percepción sobre el nivel de incertidumbre en el que se han gestionado las CSP en los últimos 5 años

Nivel de incertidumbre							
A	B	C	D	E	F	Total	
Imprevisible y caótico	Altamente Incierto y cambiante	Moderadamente Incierto y cambiante	Poco Incierto y cambiante	Previsible	Seguro y certero		
Total	2	5	4	2	0	0	13
Porcentaje	15 %	39 %	31 %	15 %	0%	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 76*Nivel de democracia y participación en las CSP***Creencia sobre la participación de CJ en la decisión grupal**

	A	B	C	D	E	F	Total
	Absolutamente democrática y consensuada	En forma altamente democrática y consensuada	En forma moderadamente democrática y consensuada	Más o menos democrática y consensuada.	En forma poco democrática y consensuada.	Sólo se decide en mesa chica	
	Todo el consejo participa	Casi todos los consejeros participan habitualmente	Algunos suelen participar habitualmente	Aproximadamente el 50 % de los consejeros participan sin habitualidad	Participan 3 o 4 consejeros		
Total	1	0	2	6	4	0	13
Porcentaje	8 %	0 %	15 %	47 %	30 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Tabla 77

Nivel de conocimiento del ciudadano, sobre cooperativismo de servicios públicos

Creencia sobre el nivel de conocimiento sobre cooperativismo de servicios públicos							
	1	2	3	4	5	6	Totales
	Totalmente desconocido					El ciudadano conoce con profundidad el tema cooperativismo	
Total	2	4	4	3	0	0	13
Porcentaje	15 %	31 %	31 %	23 %	0 %	0 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

1: Totalmente desconocido para el público que no tiene relación con la economía social

6: El ciudadano conoce con profundidad el tema cooperativismo

Tabla 78

Nivel de pericia o expertise de gestión o gerenciamiento de los dirigentes de CSP

Percepción sobre el nivel de pericia de los CJ al gerenciar CSP							
	6	5	4	3	2	1	Totales
	Totalmente Profesional					Sólo experiencia práctica	
Totales	0	0	3	2	3	5	13
Porcentaje	0 %	0 %	23 %	15 %	23 %	39 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

6: Totalmente Profesional en temas de gestión

1: Antes que profesionales Tienen experiencia práctica. Muchas veces fracasan porque les falta formación en gestión y cuestiones técnicas

Tabla 79

Liderazgo en el CA

Creencias sobre la necesidad de una figura de liderazgo en un CA							
	A	B	C	D	E	F	Total
Total	1	2	0	0	5	5	13
Porcentaje	8 %	15 %	0 %	0 %	38,5 %	38,5 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

- A. No hace falta un líder en particular. Todos somos igualmente capaces de ser líderes en el consejo de administración
- B. Depende la capacidad de los consejeros a veces hay gente que no está capacitada para el cargo, pero los vecinos asociados, en general no quieren participar. En esos casos, se necesita un líder alguien que decida conociendo la problemática del sector
- C. En las cooperativas no hablamos de liderazgo. Eso es tema de las empresas convencionales
- D. En temas de agua potable y saneamiento siempre estamos todos de acuerdo. Conocemos las necesidades de nuestra comunidad. No se necesitan líderes para gestionar
- E. Siempre se necesita un líder para que en una cooperativa de servicios públicos. Más cuando hay que negociar con la comuna o municipios. Negociar no es para cualquiera
- F. Se necesita un líder formado. En general son vecinos que hacemos lo mejor posible con buena voluntad, pero la mayoría no tiene conocimientos técnicos profundos. No alcanza el saber popular

Tabla 80

Participación de mujeres en los CA

Percepción de los motivos de escaso nivel de CJ mujeres							
	A	B	C	D	E	F	Total
Total	1	0	2	5	4	1	13
Porcentaje	8 %	0 %	17 %	42 %	33 %	7 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

- A. Tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en que las que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.
- B. Se necesita gente muy formada y capacitada en cuestiones técnicas, de redes, bombas, pozos, etc.
- C. Aún hoy día, es un entorno o sector con dirigente con mucha experiencia y trayectoria que coincidentemente son hombres
- D. Hay una cuestión de prejuicio en los dirigentes de más de 40 años, que perciben que las mujeres no son aptas para la gestión de este tipo de cooperativas
- E. Otras respuestas
- F. Sin respuesta 7 % Respondieron: 93 %

Tabla 81

Razones de escasa participación de jóvenes sub-30 años en los CA

Percepción de los motivos de escasa participación de jóvenes sub-30 años en los CA

	A	B	C	D	E	F	Total
Total	0	0	2	3	2	6	13
Porcentaje	0 %	0 %	29 %	42 %	29 %	47 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

- A. Si Son mujeres tareas del hogar y familia. Las reuniones de consejo suelen ser en horarios en que las que hay que ocuparse de la familia, los hijos, la cena. Etc.
- B. Se necesita gente muy formada y capacitada en cuestiones técnicas, de redes, bombas, pozos, etc. y en los pueblos los jóvenes, en general no siguen carreras de ingenierías
- C. La economía social no se percibe como un espacio para lograr éxito personal, ni obtener progreso económico, beneficios o experiencias memorables. Los jóvenes de hoy día buscan esos atributos, que el sector no ofrece
- D. Hay una cuestión de prejuicio en los jóvenes (sub-30 años) por lo cual el cooperativismo es cosa del siglo pasado, aburrido, no hay posibilidad para proponer o participar de proyectos innovadores
- E. Otras respuestas: 1 personas.” no se trabaja el tema recambio generacional “,1 persona “no es mi experiencia”.
- F. Sin Respuesta

Tabla 82

Frases con las que identifica al sector cooperativo de AyS

Preferencia entra frases propuestas			
Frase	Cantidad de respuestas	Porcentaje	
El que no arriesga no gana	1	12 %	
El cooperativismo de servicios públicos es la “hermanita olvidada de la economía social	4	50 %	
Hagas lo que hagas, siempre te van a criticar.	3	38 %	
Respondieron	8	62 %	
No respondieron 5 CJ	5	38 %	
Total (1)	13	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Nota (1): El total expresa la frecuencia que indica la cantidad de menciones

Anexo C

Preguntas Orientadoras para Identificar Sesgos Cognitivos

Los ejemplos de preguntas que incluimos son representativos y útiles para cada una de las cuatro categorías que se incluyen, sin pretensión de exhaustividad. Pueden diseñarse más preguntas según cada sesgo, para la reflexión decisoria del equipo colaborativo.

1. Problemas de significado

¿Puede identificar cómo actúa o se comporta cuando no encuentra suficiente significado en la información que analiza?

¿Suele simplificar números o datos de probabilidades para facilitar el análisis de ese tipo de datos?

¿Acostumbra a imaginar o suponer qué piensa el otro o aquellos con quienes interactúa frecuentemente?

¿Acostumbra a preguntar o validar esos supuestos consultando con esos otros?

¿Tiende a proyectar las actitudes y suposiciones actuales hacia el pasado o hacia el futuro?

2. Forma de recordar o evocar datos del pasado

¿Puede identificar si suele recordar más fácilmente datos numéricos, colores, imágenes, rostros o nombres de personas, etc.?

¿Suele reducir o simplificar hechos o situaciones de un problema y evaluar solo aquellos elementos que Ud. considera “clave”?

¿Considera que en general suele olvidar o dejar de lado los detalles de una situación?

¿Cuándo algo ya ocurrió, suele evocar intencionalmente algunos datos en particular para recordarlos?

3. Restricción del tiempo disponible para decidir

¿Cómo percibe que actúa ante situaciones de crisis? ¿Considera que es capaz de gestionar sus emociones en esos momentos?

¿Suele tomar decisiones si está bajo una situación emocional extrema, sea muy alegre, enojado o triste?

¿Le genera ansiedad enfrentar una situación con muy poco tiempo para decidir?

¿Ante la falta de tiempo, tiende a aplicar una solución conocida?

4. Exceso de información a analizar

¿Cómo suele manejar la información cuando es excesiva?

¿Acostumbra a enfocar su atención hacia información que a su entender sea rara, divertida o llamativa, por sobre lo que Ud. considera común o aburrido?

¿Acostumbra a comparar datos y a concentrarse sólo en los distintos o en los que cambiaron?

¿Prefiere analizar detalles o información que confirme sus creencias o ideas previas? Y en tal caso, eso le genera tranquilidad, baja su ansiedad, ¿Etc.?

¿Le resulta habitual identificar los defectos de las demás personas con las que interactúa? ¿Puede identificar los suyos?

¿Suele encontrar patrones de datos, incluso cuando la información disponible es escasa o muy poca?

¿Si considera que le faltan datos acostumbra a “llenar” esos vacíos de información con datos estereotípicos?

¿Acostumbra a suponer que aquello conocido o familiar para Ud. es mejor que aquello que no lo es?