



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



*Carrera de Especialización en Economía Social y
Desarrollo Local*

Trabajo Final de Especialización

Análisis de Cooperativa Proyecto Factorial Ltda.

Autor: Maria Celeste Mur

Tutor: Julián D'Angelo

Diciembre 2016



Resumen

“¿Dónde se dirime, por tanto, la batalla por la eficiencia de la gestión? En principio, nuestra experiencia nos dice que es en el ámbito concreto del trabajador y su grupo de pertenencia. Ese es el lugar donde se condensan las preocupaciones que pasan por las cabezas de los hombres y mujeres que agregan valor al producto de toda organización y en el que nos preguntamos y repreguntamos lo que hacemos a diario, cómo lo hacemos y para qué. Tiene que ver con la construcción de la conciencia colectiva de las personas y la responsabilidad social que ponemos en nuestro empeño. En este plano, las entidades cooperativas tenemos una ventaja adicional: los fundamentos de nuestra existencia no están en el afán de lucro, sino en la provisión de un servicio social que da otro sentido y un proyecto a nuestra vida.”¹

El presente Trabajo Final Integrador refiere a la experiencia vivida en la Cooperativa Proyecto Factorial Ltda. en el marco de la Especialización en Economía Social y Desarrollo Social.

La propuesta consta de una intervención en la Cooperativa, basada en la participación en la misma a lo largo de distintos encuentros, observando su forma de trabajo y entrevistando a sus miembros, para poder interpretar el modelo gestión.

Dicha intervención comienza con ocho encuentros durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 2014. Luego, en el año 2015 dónde se coordinaron actividades en conjunto: la realización de una capacitación con un Taller en el lugar de trabajo de la autora – Filial Centro del Banco Credicoop CL – y participación en el curso online dictado por Factorial y FECOOTRA “Resolución de Conflictos”, de dos meses de duración. En el año 2016 se realiza un nuevo taller en Banco Credicoop CL, en esta ocasión con una versión gigante del Juego Coopolis, de autoría de Factorial.²

El conjunto de experiencias vividas, sumadas a la formación académica de la autora son el marco para el análisis y generación de un diagnóstico –estado de situación – y propuestas tendientes a contribuir al aporte de mejoras en la gestión.

¹ (Petriella, 1998)

² Se adjunta en Anexos Certificado de Asistencia al Curso y registro fotográfico de los talleres.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Se observa que si bien el entorno puede plantear dificultades en la gestión, es una Cooperativa joven, con asociados formados y entusiastas y muchas de sus dificultades se presentan en la gestión del trabajo cotidiano, la división de roles y funciones, la coordinación de tareas y la organización de los tiempos.

En este sentido, la propuesta hacen foco en el ambiente interno, con el interés en que la consolidación del equipo de trabajo repercuta positivamente en las intervenciones que la Cooperativa realiza en las distintas organizaciones, buscando entonces contribuir a la eficiencia en la gestión que se traslade a la acción.

Palabras clave: Cooperativa - Organización -Gestión



Índice

Introducción

Fundamentación y planteamiento del problema.....	Pág. 5
Objetivos.....	Pág. 6
Aspectos metodológicos.....	Pág. 7
Marco teórico.....	Pág. 9
Diagnóstico	
Breve Historia.....	Pág. 22
Misión, Visión y Valores.....	Pág. 23
Conformación de la Cooperativa – Áreas de Trabajo.....	Pág. 26
Estructura de Representación.....	Pág. 31
Análisis FODA.....	Pág. 33
Propuesta de intervención.....	Pág. 38
Conclusiones.....	Pág. 48
Referencias bibliográficas.....	Pág. 50
Anexos.....	Pág. 51



1. Introducción

1.1. Fundamentación y planteamiento del problema

El presente trabajo da cuenta, pretendiendo realizar un análisis crítico de la experiencia vivida y la información recolectada en las entrevistas realizadas en las visitas a la oficina de Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda. (en adelante Factorial) durante los meses Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2014, en el marco de la Especialización en Economía Social y Desarrollo Local (FCE – Escuela de Estudios de Posgrado - UBA).

Factorial es una cooperativa que brinda servicios de capacitación, consultoría y desarrollo de producción integral de medios de comunicación, dirigidos a entidades de la Economía Social, principalmente Cooperativas y Fábricas Recuperadas, pero también a Pymes, persiguiendo aportar al desarrollo económico de corto, mediano y largo plazo de los emprendimientos productivos del sector.



En su Acta Constitutiva del año 2011 enuncia en el Artículo 5 su Objeto Social:

“La Cooperativa tendrá por objeto asumir por propia cuenta o valiéndose del trabajo personal de sus asociados: a) Asesoramiento a personas jurídicas públicas y privadas, en temas jurídicos, contables, comerciales y de costos. b) Capacitación a personas jurídicas públicas y privadas, sobre estructuras de administración, estructuras de comercialización, costos y desarrollo de su producción. c) Promover y fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre entidades de la economía solidaria. d) Promover y fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados con el fin de crear una conciencia cooperativa. Las



actividades serán autogestionadas, sin reconocer subordinación técnica, jurídica ni económica de otras empresas.”

Con el devenir de los años y los cambios en la organización, tanto en la composición de sus miembros -socios- como en la evolución de las ideas y servicios prestados, su objeto social ha sido modificado y enuncia³:

“La Cooperativa tendrá por objeto asume por propia cuenta o valiéndose del trabajo personal de sus asociados: a) Asesoramiento y capacitación a personas físicas y jurídicas públicas y privadas, en temas jurídicos, contables, comunicacionales, económicos y comerciales. b) Producción de contenidos para medios audiovisuales (radio, medios gráficos, televisión e internet). c) Promover y fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados con el fin de crear una conciencia cooperativa. Las actividades serán autogestionadas, sin reconocer subordinación técnica, jurídica ni económica de otras empresas.”

1.II. Objetivos

Se busca realizar un abordaje de la entidad cooperativa, para poder establecer una evaluación y diagnóstico. En base al diagnóstico, se pretende realizar aportes desde el campo de estudio de la autora, y en el marco de los conocimientos adquiridos en la Especialización.

Los objetivos del presente trabajo pueden sintetizarse en:

- Poder encontrar las particularidades, la identidad de Factorial, lo que distingue a la cooperativa y sus asociados
- Indagar y Entender el sentido de pertenencia y la complejidad de las relaciones al interior de la Cooperativa de Trabajo.
- Desarrollar empatía con los asociados – entrevistados para poder dar sugerencias aplicables a la gestión.

³ Al momento de realizar las entrevistas, la modificación del artículo 5 del Estatuto aún no había sido aprobada por INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social)



1.III. Aspectos Metodológicos

En una primera instancia, y en un trabajo conjunto con el Cuerpo Docente de la Especialización, se establece cuál será la Cooperativa de Trabajo elegida para realizar la investigación. Como ya se ha mencionado, el presente Trabajo Final Integrador da cuenta de la experiencia en Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda.

Una vez definida la Cooperativa, se comienza por investigar en sitios web, periodísticos y de difusión, para dar una primera lectura acerca de los productos y servicios que la misma ofrece y datos que puedan ser de utilidad para el acercamiento a los asociados.

El foco de la investigación será detectar, a través de las entrevistas y visitas a Factorial, cuales son las principales problemáticas que la autora observa en la gestión. Una vez se determinen los “problemas” ó “situaciones” a resolver se realiza una búsqueda de material teórico de soporte para poder continuar el análisis y solventar la presentación de una propuesta de mejora. La investigación entonces, presenta un aspecto histórico, basado en la experiencia vivida pretendiendo describir de manera crítica los acontecimientos, el estado de situación de la cooperativa.

Una vez determinada la Cooperativa que será campo de estudio, se elabora un plan de trabajo, pensando en las actividades a seguir, es entonces cuando se pauta una entrevista al Presidente de la Cooperativa con quien se establece la agenda de las próximas visitas. Cabe mencionar que todas las entrevistas se llevan a cabo en Factorial, con frecuencia semanal.

Para llevar adelante la investigación se toma como fuente de información primaria entrevistas realizadas a los miembros de la Cooperativa (Presidente, Coordinadores y miembros del Consejo de Administración cómo así también asociados que no están en cargos de gestión). Durante los encuentros se realizan entrevistas de tipo mixta, comenzando con una charla informal, libre, para obtener una primera impresión y generar empatía con el entrevistado y



luego respondiendo a consultas puntuales del entrevistador en lo referido a: rol en la cooperativa, antigüedad en el mismo, expectativas a futuro (tanto personales como laborales), conciencia de problemáticas / restricciones que enfrenten en la gestión, relación con los otros miembros de la cooperativa, principales dificultades, entre otras.

También se realizó observación directa, dado a que como se mencionara, las entrevistas se llevan a cabo en la Cooperativa mientras que se realizan funciones, en actividad. A modo de ejemplo, la autora presencia una reunión de Consejo de Administración.

Luego del proceso de entrevistas se realiza una nueva búsqueda de información en sitios web ya no solo de la Cooperativa sino también de las Entidades de las que forma parte (como ser La Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina -FECOOTRA-).

Asimismo se utiliza documentación propia de la vida institucional de la Cooperativa (Estatuto, Actas de Consejo, Actas de Asamblea, Libros) los cuales fueron puestos a disposición de la autora en el momento de entrevistas.

Asimismo, se coordina una actividad en conjunto con la Cooperativa y la Secretaría de Educación de la Filial Centro del Banco Credicoop C.L. la cual se materializa en Abril 2015 y consta de un taller de formación para empleados, funcionarios y dirigentes en el cual se juega al Coopolis (se desarrollará más adelante en que consiste el juego) y se reflexiona sobre los valores cooperativos. A pedido de Factorial en el mismo año la autora participa de en un curso online dictado por la Cooperativa y FECOOTRA en la temática “Resolución de Conflictos”, de dos meses de duración. En el año 2016 se realiza un nuevo taller en Banco Credicoop CL, en esta ocasión con una versión gigante del Juego Coopolis. La participación y coordinación de las actividades mencionadas permiten a la autora adentrarse en la gestión en Capacitación que brinda Factorial, conociendo la metodología de trabajo –basada en fundamentos de Educación Popular-.



2. Marco Teórico

Como material bibliográfico, se utilizan textos de la Especialización, principalmente de las siguientes materias: Sociología de las Organizaciones de la Economía Social, Cooperativas. Fundamentos teóricos y empíricos del sector, Dirección y Administración, Diseño Estratégico, Planificación y Gestión de Programas y Proyectos Sociales y Voluntariado y Recursos Humanos. También se consulta material bibliográfico de la carrera de grado Licenciatura en Administración.

Tal como se presenta en la Introducción, el presente trabajo consta en indagar para poder hacer propuestas vinculadas a los factores que hacen que una cooperativa, en este caso Factorial, sea eficiente.

En la búsqueda, se propone entender a la entidad sabiendo que al ser una empresa cooperativa, y siguiendo premisas del Dr. Angel Petriella⁴, en ella coexisten dos lógicas que serán determinantes, claves, para poder entender los ejes de su funcionamiento: la lógica económica, de administración y la lógica institucional, de participación. La primera está asociada a la administración de la organización, a la búsqueda de competitividad y eficiencia para permitir progreso material tanto para quienes son miembros de la cooperativa como para quienes utilizan sus servicios. En este sentido, la empresa cooperativa tiene un punto en común con otros tipos de organizaciones, precisa de personal capacitado, se nutre de un presupuesto, tiene requerimientos tecnológicos. Por otro lado, la lógica institucional hace referencia a las formas democráticas de decisión, la participación, la educación y la solidaridad (mecanismos de representación y control). En una cooperativa que busca ser eficiente, ambos carriles deben estar equilibrados, deben complementarse y articularse. En este sentido, se incorporan en el marco teórico conceptos asociados tanto a la gestión de una organización como a la capacidad de conducción de líderes cooperativistas.

⁴ (Petriella, 1998)



Toda organización busca **efectividad** en las acciones que emprende, entendiendo por esto que es eficacia (obtener los objetivos propuestos) más eficiencia (combinación óptima de recursos para obtener los objetivos). El objetivo implícito de toda acción, de toda organización es la auto sustentabilidad, buscar la permanencia en el tiempo. Y los objetivos los cumplen las personas que forman parte, son los miembros de la organización quienes buscan ser productivos en su accionar.

Es por lo expuesto, que a continuación se exponen brevemente elementos teóricos que buscan dar marco para la búsqueda de la productividad, desde factores materiales hasta factores psicológicos, sociales.

La **Planificación Estratégica** es una secuencia de etapas recurrente, que busca determinar metas a largo plazo de la organización. Es un proceso que involucra definición de objetivos, valoración del momento presente, estudio de posibles estrategias y valoración de las mismas, y elección de la alternativa que parezca más relacionada con el arribo al futuro deseado. Se establece como secuencia de etapas recurrente ya que es un proceso continuo de toma de decisiones en el presente, teniendo en cuenta las consecuencias futuras.

Los **objetivos** son la expresión concreta de los resultados esperados que deben ser obtenidos por lo que han de definirse de manera clara y ser conocidos por todos los integrantes de la organización de manera que sirvan para evaluar (como unidad de medida) el éxito o fracaso de las acciones emprendidas. Un objetivo guía actividades, delimita lo aceptable de aquello que no lo es, fija normas / estándares de desempeño, reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y permite aunar voluntades individuales, como así también ser parámetro para recompensas. Los objetivos están compuestos por un atributo o dimensión específica que los define, una escala de medición, un umbral y un horizonte temporal. Los objetivos, de acuerdo al nivel organizacional pueden ser político-estratégicos, táctico-logísticos u operativos, pueden plantearse en distintos horizontes temporales (corto, medio y largo plazo) y ser individuales, grupales o de la organización en su conjunto, en base al número de personas involucradas en su consecución. Generalmente, los objetivos se estructuran en secuencias conocidas como



cadena de medios a fines, entendiendo por esto que cada objetivo es un medio para el logro del siguiente.

Los objetivos no han de ser estáticos, ya que la experiencia concreta proporciona indicios (realimentación) que permite reconsiderarlos, ajustarlos ó modificarlos.

Las metas, es decir, la expresión de los resultados que se esperan de los componentes de la organización referidos a periodos, generalmente, menores que los comprendidos en los objetivos, deben ser claras y específicas. Deben de ser pasibles de ser medidas, tener plazos precisos de concreción y revisarse periódicamente para no perder flexibilidad ni posibilidad de ser modificadas. Se definen en términos de cantidad, calidad y tiempo, utilizando para ello los indicadores seleccionados.

Los indicadores son el medio que permite medir el grado de logro de los objetivos y deben ser válidos y confiables, es decir que permitan medir realmente lo que se desea y que no difieran según el evaluador. Un indicador es una relación entre variables que muestra aspectos importantes de la gestión de una organización, pueden ser cualitativos ó cuantitativos.

Ahora bien, la medición cobra importancia cuando se establece el círculo virtuoso de control-gestión-mejora. Se pueden establecer distintas etapas, comenzando por determinar qué medir, luego con la acción concreta de la medición, interpretación de resultados y establecimiento de plan de acción.

La generación de indicadores es clave para poder medir, y una herramienta de medición es el **Tablero de Comando**, propuesto por R. Kaplan y D. Norton⁵. El tablero es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión, sirve para informar el grado de cumplimiento de objetivos a través de indicadores y permite visualizar los desvíos de las principales variables para corregir las estrategias de la organización. Se agrupan indicadores de desempeño siguiendo la lógica de causa-efecto y discriminados en cuatro

⁵ R. Kaplan y D. Norton. (1996) *The Balanced Score Card: translating strategy into action*.



perspectivas diferentes: perspectiva financiera, con objetivos relacionados a la rentabilidad; perspectiva de clientes, vinculando a como la organización debe ser vista por sus clientes; perspectiva de procesos internos, vinculada con los procesos clave, buscando identificar y mejorarlos, y la perspectiva de formación y recursos humanos (aprendizaje y crecimiento), que analiza a la organización y su vinculación con el futuro, vincula como mantener la habilidad de cambio y adaptación. En base a las cuatro perspectivas, lo que se pretende es que quien dirija la organización analice los resultados financieros en concordancia con una cadena de medios a fines, ya que aquellos serán el fruto de la creación de valor para los clientes que a su vez se logra mejorando los procesos y sistemas e invirtiendo en potenciar las capacidades del personal.

La estructura elegida para la organización debe seguir a la estrategia (y no determinarla). Asimismo, no se puede definir solamente a la organización por el logro de sus propósitos sino que se debe prestar atención también a los medios que se utilizan para alcanzarlos. En una cooperativa, como entidad de la economía social, el cumplimiento de su objeto social, su razón de ser, no puede desatender los valores.

“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.” (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.)⁶

⁶ <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>



PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria**
- **Segundo Principio: Control democrático de los miembros**
- **Tercer Principio: Participación económica de los miembros**
 - **Cuarto Principio: Autonomía e independencia**
 - **Quinto Principio: Educación, formación e información**
 - **Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas**
 - **Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad**

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional

Cumplir la misión de la organización siguiendo los valores cooperativos reside en la gestión, en la toma de decisiones cotidianas de la misma. Y las decisiones que toma una organización son las decisiones de quienes forman parte de la misma, sus miembros. Es por ello que se debe analizar el comportamiento de quienes forman parte para comprenderlo, la motivación, los estilos de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo y la participación, en el marco de la cultura de la organización.

La **cultura organizacional** es el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que guía comportamientos, valida y rechaza conductas, que marca límites y distingue a una organización de otras. Existen ciertas características que permiten un acercamiento a la definición en términos de la cultura, como termino descriptivo, asociadas a la aversión al riesgo, el grado de atención a los detalles y presión con el que se realizan las tareas, la orientación a resultados, orientación a las personas (la consideración ó no sobre el impacto de las decisiones), la orientación a los equipos (es decir si las actividades se realizan grupal o individualmente), la agresividad o competitividad y la estabilidad (propensión a mantener el status quo).



La cultura transmite sentido de identidad, de pertenencia, a los miembros de la organización, aumentando el nivel de compromiso con la misión. Es común que los rituales y las historias se trasmitan, desde los miembros más antiguos –fundadores- hacia los que se van incorporando para compartir, dar sentido a los comportamientos. Esta transmisión es a través de los procesos de socialización, de integración que están atravesados transversalmente por los procesos de comunicación.

Los procesos de **comunicación**, entendidos como la “interacción social a través de mensajes” (Fiske, 1982) son clave para organizar, dirigir, motivar, expresar emociones, buscar la cooperación para la solución de problemas. Está compuesta por distintos elementos ó partes esenciales: el emisor quien codifica un pensamiento, una idea y; selecciona a través de que medio va a transmitir su mensaje; el canal es el medio por el que viaja el mensaje; el receptor que es a quien se dirige el mensaje, quien interpreta y decodifica; el mensaje es contenido, lo que se quiere comunicar y la retroalimentación es la condición necesaria, la comprobación de éxito de haber logrado transferir el mensaje según pretendía el emisor.

Para que la comunicación sea efectiva, hay que tener presentes a las barreras y ruidos de la comunicación, que pueden ser físicos y psicológicos, siendo estos últimos los más importantes a tener en cuenta ya que los ruidos causados por el medio ambiente físico pueden ser neutralizados más fácilmente.

Entre las barreras, habrá que tener en cuenta aspectos como el temor reverencial, de una persona hacia otra; la tendencia egocéntrica, entendida por un único punto de vista (por parte del emisor y/ó del receptor); los prejuicios, la predisposición a aceptar o rechazar, a discriminar a quien emite un mensaje; el defecto o sobrecarga de información que limitará o excederá la capacidad de comprensión y procesamiento; los rumores, que son información que se da por cierta aun no siendo verificada ni confirmada; las emociones, que afectan al cómo se interpretan los mensajes; el lenguaje, aun cuando entre los sujetos que intervienen en la comunicación comparten el mismo idioma, considerando aspectos como la edad y el contexto.



Asimismo, en el ámbito organizacional hay que tener en cuenta la utilización de canales en distintas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y también el uso de canales informales para que la comunicación sea fluida. También es importante destacar que la comunicación puede ser oral, escrita y /ó no verbal; la primera, si bien es la más utilizada por la rapidez y retroalimentación tiene como contracara que cuando el mensaje debe pasar por varios individuos (ó niveles en la organización) tiende a distorsionarse (efecto “teléfono descompuesto”); la comunicación escrita se vuelve tangible, almacenable y verificable pero también insume más tiempo y falta un mecanismo de retroalimentación; y la comunicación no verbal que incluye los movimientos, el tono de voz, las expresiones de la cara y la distancia física entre emisor y receptor es sumamente importante para complementar la comunicación verbal ya que hay que tener en cuenta que no contradiga lo que se está expresando verbalmente.

Entre los miembros del equipo se debe generar, desde la comunicación, la libre expresión de ideas y opiniones que permitan comprender las distintas posturas desde el intercambio para buscar consenso en el logro de objetivos, y que los conflictos y las discrepancias estén en el ámbito de la búsqueda de una mejor resolución, pensando en objetivos y resultados, evitando que los errores ó diferencias sean marcados como personales.

Las conductas, el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones, se espera sean en consonancia con los objetivos estratégicos. Para poder comprender el comportamiento, los impulsos que los generan y mantienen, se han desarrollado distintas teorías enmarcadas en teorías de la **motivación**.

Las fuentes de motivación son: intrínseca, que nace del interior de la persona y que tiene como propósito satisfacer sus propios deseos, como ser un hobby y extrínseca, se relaciona con todo lo referente al mundo exterior. Esta última hace referencia a lo que se recibe a cambio de la actividad. Los motivos que impulsan a la persona a realizar una acción, son ajenos a la propia acción y están puestos en la recompensa, no la actividad en sí. Está vinculado al clima organizacional, que se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional,



es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. El clima organizacional es entendido como la percepción de la cultura por parte de los miembros de la organización, muchas veces mencionado como la “sensación térmica”. Cuanto más satisfactoria sea esta percepción, los comportamientos que las personas desplieguen en ella serán más funcionales, más asociados a lo “esperado”.

La comunicación efectiva y el realizar acciones tendientes a generar un clima de trabajo positivo, constructivo y despertar interés en el trabajo motivando al equipo de trabajo está dentro de las características que todo líder debe poseer.

El rol motivador del líder lo vincula directamente a las emociones de las personas, buscando que cada uno haga su mejor aporte y así se maximice la productividad de la organización y la satisfacción de las personas.

El **liderazgo** es el rol adoptado por una persona en un contexto determinado, buscando influenciar el comportamiento de la gente en pos del logro de los objetivos del grupo. Esta influencia se logra comunicando ideas, expectativas, conocimientos.

El ejercicio del liderazgo está directamente relacionado con la forma de ser de la organización, con su cultura. En el caso de la cooperativa de trabajo, la gestión democrática de la entidad y el nivel de participación (necesario y esperado) de los socios influirá sobre el estilo de liderazgo. Asimismo el contexto y la coyuntura validaran las conductas y el estilo de conducción esperado, se entiende que –generalmente- el líder, por aceptación de los socios, la confianza y experiencia en la organización es el elegido como Presidente.

El líder conduce hacia la visión, hacia el futuro que espera la organización pero también conduce el presente, el logro de la misión, la razón de ser de la entidad.



Un aspecto mencionado anteriormente, y presente en los vínculos humanos y por lo tanto en la gestión de la organización está asociado a las emociones, tanto de quien lidera como de los miembros de la organización.

El psicólogo estadounidense Daniel Goleman⁷, considera que la **inteligencia emocional** es un factor crítico para el éxito del desarrollo personal y profesional de cualquier persona y en relación a ello, propone un modelo de aprendizaje y adaptación que perdura toda la vida. El autor propone el término “Inteligencia emocional” haciendo referencia a la capacidad humana para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El autor plantea una nueva concepción de la inteligencia sosteniendo que la inteligencia emocional se centra en las emociones y su rol en situaciones complejas, afirmando que permiten manejar de manera adecuada nuestras reacciones y nuestras relaciones con los demás. Según el autor existen dos áreas: a) La intrapersonal o intrasubjetiva que nos permite formar un modelo preciso y realista de uno mismo, tomando los propios sentimientos como guías de conducta. b) La interpersonal o intersubjetiva que hace referencia a la capacidad de entender a los demás, de reconocerlos y reaccionar de manera adecuada ante las emociones de los otros.

Las facultades de la Inteligencia emocional son las siguientes: autoconciencia o autoconocimiento: permite conocer las emociones y sentimientos propios, haciendo una evaluación realista sobre nuestras habilidades y basarnos en la propia confianza; autorregulación o autocontrol: permite reconocer y dominar las emociones. Implica tener dominio de los impulsos y de las emociones, actuar con calma y transparencia; motivación: permite crear la propia motivación, se refiere a la capacidad de utilizar nuestras preferencias más profundas, brindarnos dirección y avanzar hacia los objetivos propuestos; manejo de las relaciones: se relaciona con la empatía, es decir, se refiere a la capacidad de ponerse en el lugar del otro y percibir lo que sienten los demás para satisfacer sus necesidades. También hace referencia a la capacidad de influir sobre otros y conciencia social, que son aquellas

⁷ *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairos (2000)



habilidades sociales que nos permiten manejar adecuadamente las emociones implícitas en los vínculos e interpretar diferentes situaciones.

El liderazgo está relacionado con la forma de trabajar, en la Cooperativa Factorial las tareas se organizan principalmente en **equipos de trabajo**, en principio por la división de áreas y luego por la gestión de proyectos que requieren aportes de distintas disciplinas.

Dentro de un equipo se definen normas, estándares de trabajo, se hacen acuerdos sobre cómo será la toma de decisiones, se reúnen para compartir el avance de las tareas realizadas individualmente. La buena comunicación entre los miembros aumentara los niveles de confianza, y para ello se requiere que haya, como requisitos esenciales, escucha empática y activa, buscando comprender lo que cada uno dice y respeto para cultivar las relaciones. Los equipos de trabajo eficientes presentan ciertas características, como ser interdependencia, sinergia en los resultados (es decir, que el resultado del todo es mayor a la suma de las contribuciones individuales de los miembros), cooperación y comunicación.

El trabajo en equipo entonces, es clave para la mejora de los procesos, buscar calidad en lo que se realiza para mejorar la eficiencia, encontrando nuevos caminos, visiones superadoras en la toma de decisiones.

A la gestión de la organización con variables de análisis como las mencionadas anteriormente, la acompaña la **gestión del conocimiento**. En una Cooperativa de Trabajo que brinda servicios de asesoramiento esto último es fundamental debido a que la capitalización del conocimiento y los saberes adquiridos, en conjunto con la experiencia, harán de ella una organización más competitiva. El conocimiento es el activo principal de la cooperativa, su principal fuente de valor, es por ello que la capacidad de aprender y compartirlo al resto de los integrantes, de modo que se pueda expandir y fomentar una red de conocimiento basado en la información/saber de cada una de las personas que integran la organización.



Según Manuel Riesgo González⁸ la arquitectura de un modelo de Gestión de Conocimiento se basa en determinados pilares:

1. Comunidades Colaborativas.
2. Memoria Corporativa.
3. Cultura y Liderazgo.
4. Equipo de Gestión.
5. Tecnología de la Información y las comunicaciones.
6. Redes.

En base a lo expuesto, y teniendo en cuenta que se han mencionado alguno de los pilares mencionados, se hará un último apartado teórico de un tema de importancia para la gestión de la Cooperativa: las redes.

Las organizaciones no trabajan solas sino que en **redes**, publicas, de políticas, interorganizacionales, es decir, como conjunto de entidades autónomas comprometidas e involucradas en la generación de productos o servicios destinados a implementar políticas públicas o enfrentar problemas sociales. Como elementos centrales presentan: pautas de interacción, flujos de recursos (humanos, de información, conocimientos) entre unidades independientes, intercambios recurrentes, de largo plazo buscando crear interdependencia, pero también colaboración informal entre las organizaciones.

La necesidad de articular y compartir recursos distribuidos entre diferentes actores da lugar a una interrelación con características distintas a las que plantea el mercado ó la política y a la vez, establece relevancia a la cooperación entre estado mercado e instituciones sociales.

⁸ *El Negocio es el Conocimiento*. Editorial Diaz de Santos (2006)



Para la generación de una red es imprescindible que exista una finalidad explícita, de interés para las instituciones y personas que la conforman, es decir que presenten un ideario compartido; estos fines complementan a los de las organizaciones participantes. La red aúna esfuerzos, evita duplicaciones y alcanza por complementariedad una mayor capacidad resolutive.

Las redes son parte esencial del Capital Social, que si bien presenta distintas definiciones entre sus autores se expresará de la siguiente manera:

El **capital social**, es la sumatoria de recursos actuales y potenciales, relacionado con la posesión de redes duraderas de relaciones (más ó menos) institucionalizadas de reconocimiento mutuo y comprende cuestiones estructurales y aspectos culturales. Es un capital que potencia otros capitales (como ser el capital humano), ya que tiene un efecto sinérgico. El capital social comunitario, que es una forma de capital social, hace referencia al uso de redes, a acciones colectivas por el bien de la comunidad en su conjunto.

La importancia de general capital social y capital social comunitario radica en los efectos positivos que generan, son creadores de confianza entre las personas (o instituciones), coordinan acciones de cooperación, aumentan la posibilidad de resolver conflictos, movilizan y gestionan recursos comunitarios, se legitiman los liderazgos y producen bienes públicos, entre otros. El capital social disminuye los costos de transacción ya que involucra relaciones estables de confianza y cooperación y proporciona cohesión social, factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. Sin embargo, su medición es un aspecto a tener en cuenta ya que presenta ciertas dificultades, es un intangible que involucra aspectos subjetivos, valóricos y culturales, generando beneficios individuales y sociales y no se gasta sino que aumenta con su uso.

El conjunto de conceptos expuestos han sido seleccionados entendiendo que dan cuenta de los aspectos que rodean a la gestión y en los que se hará foco para comprenderla y poder, como



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



se establece en los objetivos, establecer un diagnóstico y propuestas para contribuir a la gestión de Factorial.



3. Diagnóstico

A partir del trabajo realizado, se expone el estado de situación de la Cooperativa, dando continuación a lo mencionado en la introducción del presente trabajo.

El diagnóstico contará con apartados descriptivos y valorativos de la situación e incluirá un análisis FODA que dará lugar luego, a la elaboración de la propuesta.

3.1. Breve Historia

Factorial nace en el año 2011 cuando un grupo de jóvenes estudiantes y compañeros de militancia política se asocian buscando generar herramientas que puedan acompañar el proceso de Empresas Recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. En los primeros momentos la Cooperativa no logró ser sustentable, comentan que por cuestiones de coyuntura. Luego para el año 2012 se sumaron al espacio jóvenes vinculados a la comunicación y la formación popular y se buscó ampliar la propuesta de servicios de la cooperativa en cuanto a servicios profesionales de capacitación, formación y comunicación para cooperativas y pymes, incorporando desde producción integral de medios de comunicación impresos hasta capacitación y talleres de formación en Economía Social.

En 2013 la Cooperativa no sólo accede a una sede propia (oficina en H. Yrigoyen 577 C.A.B.A.)⁹, siendo que anteriormente el lugar de reunión era la casa de uno de los compañeros-socio, sino que también aumenta considerablemente su número de asociados (pasan de 7 a 12) incorporando a compañeros provenientes de distintas escuelas de conocimiento (un ingeniero industrial, un economista y un contador).

Durante el año 2014 la cooperativa alcanzó un grado más alto de reconocimiento y visibilización en el sector, probablemente de la mano de la amplia difusión del juego Coopolis, del cual más adelante se incorporarán detalles.

⁹ En Octubre de 2016 la Cooperativa se muda a California 2121, Barracas, C.A.B.A.



Un dato a mencionar es que en la actualidad, los trabajadores asociados fundadores de la Cooperativa ya no forman parte de la misma.

3.II. Misión, Visión y Valores

Es fundamental exponer la tríada **Misión-Visión-Valores** ya que si bien son en principio expresiones, una “foto” de la realidad, con el devenir del análisis se podrá concluir si estos son meramente enunciativos ó bien convergen en la acción permanente, las políticas y objetivos de la cooperativa, permitiéndonos definir su identidad construcción, aquella que permite singularidad, que surge y se elabora en el seno de la organización y la diferencian de aquellas otras organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividad.

La misión de una organización define a la razón de ser de la misma, bajo que fundamento ha sido creada, entendiendo que necesidades de la sociedad están satisfaciendo y cuál es el público al que se orienta. La **Misión** de Factorial es la siguiente: *“Estamos convencidos que la Economía Solidaria es la forma de organización más humana y eficiente de la sociedad: contempla el cuidado de las personas, el medio ambiente, regula el trabajo, contempla las necesidades y la dignidad por sobre la acumulación. Entendemos que el fortalecimiento en términos de gestión, profesionalismo e integración son claves para que este Sector se estructure como aquel capaz de disputar espacios en el mercado, avanzando en el camino de construcción de una Economía en manos de la gente.”*

Siguiendo a la misión enunciada por Factorial, si bien no se define específicamente el “¿para qué existe la organización?”, plantea una interesante, profunda y convencida mirada sobre el compromiso que asumen en la construcción de otra “economía posible”, su rol activo y comprometido, entendiendo en qué entorno creen se fomenta el desarrollo, y como generar las condiciones necesarias y la forma de gestión e interacción con el sector.

La **Visión** refiere a hacia dónde va la organización, dónde desea estar en el futuro, teniendo en cuenta al entorno, y cómo desea ser percibida socialmente en ese futuro, guiando a la



organización en la fijación de metas que sirvan de impulso para la obtención de sus objetivos finales.

Factorial expresa un compromiso con el sector de la Economía Social y Solidaria, y entiende que el futuro del mismo y el de la cooperativa están totalmente relacionados (y son, o pretenden ser, mutuamente influenciables y complementarios).

Si bien no se encontró una Visión expresamente declarada, producto de las entrevistas realizadas, se propone la siguiente: *“Estar al servicio del desarrollo, la potencialización y sustentabilidad de todas aquellas organizaciones que conforman al sector de la Economía Social y Solidaria, aportando excelencia al sector, procurando el crecimiento colectivo de los trabajadores asociados, y en el marco de una transformación social donde prime el trabajo sobre el capital y se incorpore entonces una cultura asociativa en la economía”*

La visión que la cooperativa tiene de sí misma y de su entorno define su cultura organizacional, un colectivo con alto grado de innovación y toma de riesgos, atención a los detalles y dinamismo. La disposición del espacio físico en la oficina conocida durante el proceso de entrevistas muestra una orientación marcada al trabajo en equipo y construcción colectiva, multidisciplinaria. Asimismo se observa una sensación de identidad en los integrantes, y un trabajo activo por la sustentabilidad del proyecto cooperativo. Esto último se interpreta, por ejemplo, cuando mencionan que todos los trabajos ó proyectos en que los asociados tengan posibilidad de participar sean canalizados colectivamente, desde Factorial, y no a título personal a fines no sólo generar nuevas fuentes de ingresos colectivos sino también gestionar dichos proyectos con una mirada integral.

Valores

“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad y preocupación por los demás.”



No se ha encontrado manifestación expresa de los valores, sin embargo en base a la información recabada y a las experiencias vividas en el vínculo con la organización, se entiende que los valores cooperativos reflejan las guías del accionar de Factorial. A continuación se hará mención a cada uno de ellos y vínculos con la cooperativa:

Ayuda Mutua: Los proyectos que encaran en la cooperativa buscan la interacción y el aporte de los socios para su mejor resolución, así como también se verifica en Factorial la presencia activa en la Federación de Cooperativas de Trabajo y Cooperar

Responsabilidad: Se visualiza no solo en cumplir con los compromisos sino también en la visión de conjunto de los actos de cada asociado. Asimismo los socios que forman parte del área de Capacitación y Consultoría trabajan en proyectos que acompañan elaboración y seguimiento de proyectos productivos, capacitación técnica para emprendimientos, evaluación y revisión de resultados.

Democracia: El control de la cooperativa se ejerce participando en las asambleas, y si bien por normativa lo exigible es una Asamblea Anual Ordinaria, en Factorial los asociados se reúnen mensualmente.

Igualdad y Equidad: El trato y condiciones de desarrollo justas de cada asociado se expresa, por ejemplo, en el Esquema de Retiros en donde se verifica que entre el más alto y el más bajo la brecha no supera al 20%

Solidaridad, Responsabilidad Social y Preocupación por los demás: En Factorial el valor de la solidaridad está presente, se vive en la organización desde los pequeños detalles como ser la organización de la limpieza y el orden así como también la predisposición de ayuda personal para el desarrollo de los objetivos comunes. Los miembros de la cooperativa de manera individual y también en el rol de socios muestran un gran compromiso con el desarrollo de la comunidad, desde su misión establecen lo que luego hacen, fomentar desde su trabajo una economía en manos de la gente. La participación y apoyo en las Federaciones y



Confederaciones de las que forman parte, y aportando herramientas para la mejora de la gestión en el movimiento cooperativo.

Honestidad y Transparencia: La participación en asambleas mensuales pone a disposición de los socios información económica, de balances y proyecciones para estar en conocimiento en tiempo presente de las decisiones del Consejo de Administración. La información es controlada entre asociados y dirigentes de manera clara, y oportuna.

3.III. Conformación de la Cooperativa - Áreas de Trabajo

A continuación se describe el funcionamiento de la Cooperativa desde su doble carácter, político institucional (Asamblea) y organizativo (coordinaciones por áreas, ejecución)

3.III.a. Consultoría

Está integrada por un coordinador y un equipo interdisciplinario, con asociados que provienen de distintas ramas de estudio (economía, ingeniería, sociología) y prestan servicios vinculados al desarrollo productivo, organizacional, económico y financiero.

Para brindar servicios, se establece el contacto con el futuro cliente y luego se lo visita para detectar necesidades, establecer un diagnóstico y presentar propuesta (muchas veces compartidas con el área de Capacitación)

A continuación se exponen algunos de los proyectos en los que han participado: Cuadernillos del CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones), Asociación Mutual "CENTRO SOCIAL Y CULTURAL FLORES SUR" (Soporte Administrativo, Legal, Trámites de exención Impuesto a las Ganancias), Imprenta Cooperativa Chilavert (Soporte Administrativo), Fondo Rotatorio de FECOOTRA, Cooperativa Obrera Gráfica Campichuelo.

3.III.b. Capacitación / Investigación

El área está compuesta por tres personas, una de ellas coordinadora del equipo; provienen de las áreas de sociología y psicología.



Trabajan con cooperativas, pymes y en proyectos de educación cooperativa (Materia Cooperativa y Redes en Bachillerato con Orientación en Informática Aplicada a la Formación en Cooperativismo – Colegio La Salle)

Para brindar el servicio de Capacitación, se realizan encuestas previas y también, una vez realizada la capacitación, se evalúa a través de encuestas y sistematización de los datos obtenidos; en este sentido resaltan ser muy autocríticos.

Algunos de los proyectos realizados son: con Asociación Pyme, capacitación para emprendedores; con Facttic, capacitación para Municipios (turismo en pueblos emergentes); con el Banco Credicoop capacitación con diversas áreas (taller "Explorando las Economías") ; el Juego Coopolis, en colegios, instituciones; en Tecnópolis, gestión del Pueblo Cooperativo; con Cecoop (Fecootra) cursos virtuales y capacitación en contexto de encierro; tutorías Pled-Idelcoop, en el Centro Cultural de la Cooperación (CCC).

3.III.c. Agencia de Marketing y Medios

Está integrada por cuatro personas, un coordinador y tres compañeros trabajando en equipo en los distintos proyectos.

El área de trabajo brinda servicios profesionales en producción integral de medios gráficos impresos, marketing de contenidos, planificación de medios, gestión de publicidad en medios gráficos y digitales y comercialización para emprendedores.

Algunos de los proyectos en los que han participado son los siguientes: revista Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas (FACE); venta de espacios publicitarios en revista La Gaceta de Cooperar (Confederación Cooperativa de la República Argentina), MU, el periódico de lavaca (lavaca.org); generación de contenidos para revistas; Feria del Libro independiente; desarrollo y gestión del sitio web Quioz.co (plataforma online de suscripción y compra de publicaciones independientes, auto gestionadas, culturales y alternativas).



3.III.d. Proyectos Transversales

En este sentido se menciona a la militancia en la Seccional de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina -FECOOTRA- y los vínculos con otras cooperativas (como por ejemplo Señales – dedicada a distribución de diarios y revistas)

Al momento de análisis para el presente trabajo, los miembros del consejo (a excepción del síndico) son a su vez coordinadores de las tres áreas. Asimismo, al momento de realizar las visitas y entrevistas, la organización de la cooperativa se enmarcaba en los tres ejes mencionados (Capacitación, Consultoría y Agencia de Marketing y Medios); sin embargo, actualmente los sectores de Capacitación y Consultoría se encuentran integrados. Esta modificación fue aprobada en una de las últimas asambleas del año 2014. Se planteó una reestructuración en cuanto a la organización del trabajo, buscando que la cooperativa tenga dos áreas: Capacitación y Consultoría (Un coordinador de área más ocho integrantes del equipo de trabajo) y la Agencia (un coordinador más tres integrantes del equipo), siendo esta última un área que aporte a las anteriores. Asimismo desaparecería el rol de Coordinación General y se incorpora un asistente, encargado de la organización de quehaceres cotidianos.

En lo expuesto en el párrafo precedente no se ahondará ya que al momento de realizar las entrevistas aún no se trabajaba en el marco de ese esquema.

3.III.e. Coopolis

El Coopolis es un juego de mesa que ayudó a aumentar la visibilidad de Factorial tanto en el sector como en la sociedad en general, la cooperativa trabaja en el mismo desde el año 2013.



Es un juego en el que la cooperativa trabajo para adaptarlo a la realidad local en donde los participantes son socios de una cooperativa y su objetivo es por un lado llegar al fin del año con el capital suficiente para afrontar su costo de vida y por el otro lograr dar vida a una nueva cooperativa. Como consigna establece la toma de decisiones de manera democrática y comunitaria, y pensando en el bien de la cooperativa y sus socios, fomentando también el trabajo en equipo. La dinámica es 100% colaborativa, o todos ganan o todos pierden y su planteo excede a un simple juego de mesa, buscar comunicar y enseñar, transmitir valores de la economía solidaria de una manera creativa, a través del recurso lúdico.

En una primera instancia el juego se vende de manera directa, luego algunas Cooperativas, Federaciones y Entidades (Banco Credicoop CL ó Residencias Cooperativas de Turismo, entre otros) adquieren ejemplares para difundir los valores cooperativos.

En el período de entrevistas y visitas a la cooperativa no solo han mostrado el compromiso con la difusión del juego sino también la satisfacción y dedicación por entregas, y expectativas por lo que se podía generar a través del juego.



Asimismo se realiza una versión gigante “Coopolis XL” que en primera instancia está presente en Tecnópolis y luego se edita también para colegios y entidades. Esta versión permite jugar en grandes espacios y también con mayor cantidad de participantes.

En el año 2014, en el acto por el Día Internacional de las Cooperativas, Factorial recibe el reconocimiento de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires al declarar a Coopolis de interés público en materia de Cooperativismo y Educación por sus aportes a la difusión de los valores de la cooperación, la solidaridad y el trabajo colectivo.

En las entrevistas manifiestan que la gran difusión del Coopolis en el año 2014 les ha permitido tener una base de Capital Social de miras al 2015.





3.IV. Estructura de Representación

A **nivel institucional**, la organización cooperativa encuentra en su órgano soberano de decisión a la Asamblea de Socios.

El Consejo está compuesto por el Presidente, una Secretaria, una Tesorero y una Síndico (el cargo de síndico suplente está vacante), quienes se reúnen semanalmente.

Con respecto a las asambleas de asociados, se convoca a la participación mensualmente, y el orden del día se alterna entre el tratamiento de temas políticos / institucionales y económicos / financieros, flujo de fondos. El Consejo lleva un acta mensual que se eleva al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), reflejando lo debatido en la Asamblea. Cabe mencionar que la periodicidad de encuentros en el marco de Asamblea es superior a lo exigido por INAES (el organismo exige a las Cooperativas la celebración de una Asamblea anual en la que se apruebe el Balance y se elijan las autoridades del Consejo)

En cuanto a la **documentación** (libros), éstos son llevados por el área Administrativa y son los siguientes:

- Acta Constitutiva y Estatuto
- Reglamento – en artículos del Estatuto
- Libro Diario: no se lleva
- Registro de Asociados (altas y bajas, al momento de consultar el registro no estaba actualizado)
- Registro de Asambleas
- Asistencia a Asambleas
- Informes de Auditoría
- Informe trimestral Sindicatura



En lo referido a la gestión de **Administración de Tesorería**, cabe mencionar:

- Caja Diaria: Cuenta Corriente Banco Credicoop y Caja Chica Efectivo
- Planilla de Ingresos y Egresos
- Planilla Flujo de Fondos – Provisiones
- Conciliación Bancaria
- Facturación
- Caja, Planilla IVA Compras e IVA Ventas, Extracto Bancario y Planilla de Cheques – Rendición al Contador

La asociada que cumple el rol de **Tesorera**, informa que se realizan planificaciones en distintos ámbitos y bajo su responsabilidad, mencionando:

- Planificación Económica y Financiera: Presentada en Asamblea (Retiros, Estructura y Costos Fijos). Diariamente, se planifica financieramente (pagos, cheques, deudas a cobrar) y económicamente (objetivos comerciales)
- Planificación de la toma de créditos
- Ingresos asegurados – Planificar esquema de aumentos en los retiros y posibilidad de incorporar nuevos trabajadores asociados a la Cooperativa.
- El presupuesto, debatido por los Coordinadores
- Planificación de proyectos con Subsidios, Créditos y Fondos Propios

En cuanto a la financiación de la Cooperativa, más allá de la generación de fondos propia de las actividades realizadas y servicios brindados, se nos ha informado que han contado líneas crediticias / subsidios, entre los cuales se mencionan:

- Unidad Técnica del Programa y/o en las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral (GEYCL) de la Secretaria de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: Línea I (ayuda económica individual, monto de dinero por asociado,



desembolsado con asistencias mensuales), Línea II (apoyo técnico y económico para mejora de la capacidad productiva, con el que ha adquirido equipamiento para la oficina -muebles, escritorios y computadoras), Línea III (apoyo técnico y económico para la mejora de la competitividad -en proceso en el momento de realización de entrevistas)

- Ministerio de Desarrollo Partido 3 de Febrero: Proyecto Equipamiento – C.A.D.I. Coordinación de Asistencia Directa a Instituciones (Ministerio de Desarrollo Social)

3.V. Análisis FODA

A través de las entrevistas realizadas para la realización de la investigación, y la obtención de información de otras fuentes complementarias se propone el siguiente diagnóstico, utilizando la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

3.V.a. Fortalezas

- ✓ El principal activo de la cooperativa son sus asociados, quienes tienen conocimiento, experiencia y formación profesional en diversas áreas.
- ✓ Es una Cooperativa formada por jóvenes entusiastas con capacidad de trabajo, aprendizaje y potenciación de capacidades
- ✓ Mantienen fluidos lazos con entidades de grado superior - Fecootra y Cooperar entre otras.
- ✓ Ejercicio de una gestión democrática: periodicidad mensual de Asambleas, y semanal de Consejo de Administración lo que permite un mejor flujo de la comunicación.
- ✓ Organización del trabajo tendiente al seguimiento en tiempo real de las tareas, el Coordinador de área orienta al comienzo de la semana y evalúa al fin de la misma.
- ✓ Tienen desarrollada una metodología para intervención en cooperativas / organizaciones para proyectos de consultoría, realizan un abordaje integral de problemáticas.



- ✓ Tienen conocimiento y experiencia en gestión para acceso a financiamiento a través de subsidios estatales.
- ✓ Cuentan con acceso a financiamiento a través de entidad bancaria – Banco Credicoop Coop. Ltda
- ✓ Presentan un esquema de retiros que contempla las necesidades personales (considerando las horas de trabajo y las responsabilidades que asume cada uno) y a la vez no presenta gran diferencia entre el retiro más alto y el más bajo.
- ✓ Fomentan activamente la educación cooperativa.

3.V.b. Debilidades

- ✓ Se observa que cuentan con descripciones de puestos pero que están asociadas solamente al perfil profesional, falta asociar al rol institucional
- ✓ Con respecto a los roles de coordinación, se observa un gran caudal de tareas y responsabilidades.
- ✓ La coordinación presenta un conflicto asociado con la verticalidad del rol, se observa un foco de tensión entre quienes asumen rol en el Consejo de Administración, los coordinadores de área y la ejecución de tareas
- ✓ Los horarios de trabajo no están definidos, la sobrecarga de tareas presenta un conflicto en relación a balance entre vida personal y vida profesional
- ✓ Aparecen diferencias de criterios entre socios más antiguos y nuevas incorporaciones.
- ✓ Falta de sistema informático para la gestión de la cooperativa (integrando las distintas áreas).
- ✓ Dificultad para estimar valor hora del trabajo del servicio profesional

3.V.c. Oportunidades

- ✓ Reconocimiento de las empresas de la Economía Social y Solidaria



- ✓ Reconocimiento de Entes Gubernamentales
- ✓ Reconocimiento por difusión de juego Coopolis
- ✓ Capital Social acumulado , permite aprovechar para generación de redes entre cooperativas
- ✓ Trabajo en red promoviendo la integración del sector
- ✓ Detectar opciones de financiación tanto a nivel local como regional
- ✓ Aumentar la competitividad
- ✓ Las cooperativas de trabajo tienen necesidad de asesoramiento en el que Factorial es experto.
- ✓ Divulgación de la misión de Factorial en los ámbitos académicos de donde provienen sus miembros.
- ✓ Ampliar oferta de servicios de Consultoría. Asesores de Federaciones y Confederaciones –Nivel más macro

3.V.d. Amenazas

- ✓ Las cooperativas de trabajo no siempre tienen capacidad de pago para los servicios que Factorial ofrece
- ✓ Posibles ofertas laborales que impliquen mayor salario para los asociados en el ejercicio de sus profesiones en el mercado laboral.
- ✓ Dificultades económicas afectan al sector
- ✓ Aumento en el costo de vida atenta contra los retiros de los asociados
- ✓ Frente a falta de promoción de políticas públicas al sector no sólo Factorial sino su mercado objetivo se encuentran amenazados
- ✓ Costos del mercado: que otras organizaciones sean más competitivas y ofrezcan mismos servicios a un costo menor



Factorial busca brindar servicios para que las Cooperativas de Trabajo y otras entidades de la Economía Social y Solidaria se potencien, superen restricciones, sean competitivas y sustentables.

Hacia su interior, busca lo mismo, claro que con limitaciones de auto-gestionarse, de criticarse y buscar ser mejores, aun superando las dificultades del trabajo en equipo pero contando con asociados que muestran competencias (esto es habilidades, actitudes y aptitudes) óptimas.

Se expuso en este apartado el diagnostico, la descripción de la Cooperativa y su cultura en base a la información relevada en el momento de entrevistas, en la interacción.

A modo de conclusión, las ideas más potentes para trabajar en la búsqueda de eficiencia en la gestión son las siguientes:

- Mantener el eje en la profesionalización, de los asociados y de la gestión.
- Buscar tener manejo de emociones, esto es, Inteligencia Emocional, para evitar que las diferencias afecten los lazos, las relaciones interpersonales e intergrupales.
- Favorecer canales de comunicación abiertos, en todas las direcciones. Fortalecer los vínculos de comunicación entre Coordinación- Consejo – Asamblea
- Entender que la búsqueda de productividad, aun en una Cooperativa de Trabajo, implica división de roles, delegación, asignación de responsabilidades, definición de los roles de coordinación y cierta verticalidad para la toma de decisiones.
- Organización de tiempos, para que la gestión de proyectos no insuma a los asociados una carga horaria excesiva “no auto explotarse”.
- Buscar la sistematización de procesos; generar base de datos.
- No perder el foco de la misión, del mercado objetivo: las Cooperativas de Trabajo.
- Generar redes dentro del sector de la Economía Social y Solidaria.
- Establecer el límite y a la vez mix optimo entre la gestión y la participación (institucional, política).
- Complementarse entre los distintos sectores coordinadamente.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Pensar cooperativamente para la toma de decisiones.



4. Propuesta de Intervención

Durante las intervenciones realizadas a Factorial se han detectado distintas situaciones y se procedió a elaborar un diagnóstico el cual se concluye con un análisis FODA de la Cooperativa. Dicho análisis expuesto en el apartado anterior abarca fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y a consecuencia de ellas se comenzó a pensar en qué propuesta de intervención aportaría una mejora en la gestión de Factorial.

Se presentará a continuación una propuesta de incorporación de herramienta concreta de gestión: Tablero de Comando. El objetivo de la propuesta es contribuir no sólo a la planificación y formulación de objetivos sino que empodere a los distintos socios de la Cooperativa, para que las responsabilidades no recaigan solamente en aquellos que tienen rol de conducción / coordinación sino que se estimule la participación activa. Asimismo, se pretende socializar el conocimiento para poder interrelacionar las áreas y que cada asociado pueda tener una visión global de la Cooperativa, aun con la división de tareas existente, necesaria para poder organizarse.

En base a lo relevado, en Factorial existen altos niveles de participación en lo que refiere a asistencia y participación en Asambleas no sólo por la periodicidad en que se realizan sino por la convocatoria que generan. Al ser un espacio plenario de discusión, se propone que la integración de la herramienta Tablero de Comando enriquecerá los aportes de todos los asociados, mejorará la comunicación y favorecerá la gestión de cambios ya que hará visible y tangible las problemáticas. Asimismo, se considera que la elaboración y el seguimiento permitirá enlazar a los nuevos asociados (socializando el conocimiento y organizando tareas) con quienes ya forman parte de la Cooperativa.

La implementación de la herramienta tiene sus costos en lo referido a un recurso fundamental: el tiempo, ya que será necesario contar con espacios de reflexión y debate. Sin embargo, se considera que la convocatoria es pertinente a los intereses de Factorial y a la vez congruente con el estilo de gestión en la Cooperativa. La cultura de la organización por su naturaleza



asociativa y cooperativa promueve a interacción y la comunicación, existen espacios comunes y fecundables. Se busca que la propuesta sea entonces, un valor agregado en la gestión.

Asimismo, los asociados cuentan con las competencias, es decir conocimientos y habilidades para llevar a cabo el proceso. Es por lo antedicho que se considera que los beneficios potenciales de incorporar la herramienta serán mayores que los costos y disposición de recursos (técnicos, humanos y de tiempo) que requiere.

La participación en una lógica de trabajo colectiva es una necesidad concreta de gestión por lo que ha de ser estimulada, puesta en práctica y reflexionada. La participación conlleva al involucramiento, a sentirse parte y a aumentar el compromiso con la tarea, con la organización, con el entorno y con el cumplimiento de la misión de la Cooperativa.



Propuesta: Implementación de Tablero de Comando

En este apartado se hará un resumen de la propuesta, que consiste en una primera etapa en la que se introducirá la herramienta, explicando su definición, sus alcances y la importancia de la medición. Implica concientizar capacitando y reclamando el compromiso que merece para poder desarrollarse.

Luego se sugiere establecer un diagnóstico, consultando la información disponible. En este sentido hay que analizar qué mediciones se llevan en la actualidad, cómo se llevan, si se utilizan indicadores, quién provee la información, con qué periodicidad y si se realiza algún tipo de seguimiento.

Una vez realizado el diagnóstico habrá que determinar qué medir, es decir, traducir los distintos objetivos estratégicos de Factorial en metas y a su vez, en indicadores.

Luego, para cada indicador habrá que establecer niveles que reflejen el desempeño esperado, cuándo serán señal de alerta y cuándo de desvío que requiera corrección urgente.

Actividades a desarrollar

A fin de poder plantear la implementación de un Tablero de Comando, las actividades propuestas son las siguientes:

1º Debate y consolidación de los objetivos estratégicos

En este primer encuentro se comienza a pensar en cómo transitar hacia la consecución de los objetivos. Esto es, en términos de Planificación Estratégica, pensar en caminos posibles, escenarios futuros. Se toma como punto de partida que en la Cooperativa los Objetivos Estratégicos de cara a los próximos desafíos están pensados, consensuados y a la vez, que ya hay proyectos en marcha, por lo que los Coordinadores de Áreas y el Presidente de la Cooperativa tendrán un rol protagónico.



Con respecto a los proyectos en ejecución, se relevará la información de los mismos para desarrollar metodología que permita visualizar avances y resultados.

Se plantea un rol protagónico de coordinadores de área y del Presidente de la Cooperativa ya que serán quienes expongan la misión de Factorial y los valores con los que trabajan, posiblemente sea algo conocido por todos, pero debe ser reforzado para conocerse y confirmar que los valores serán los criterios con los que tomarán las decisiones, y la misión será el foco de todas las acciones que se emprendan.

Ahora bien, la intención de esta primera jornada es trabajar en el “cómo”, es decir, haciendo que acciones los socios creen que es factible llegar a ese futuro deseado. Así como también validar a los objetivos estratégicos orientados a satisfacer necesidades (claridad en la vinculación misión-objetivos estratégicos)

Como información previa, cada coordinador de área expondrá el estado de situación presente de la Cooperativa, el grado de avance de los proyectos en marcha y si existen compromisos asumidos en el corto y medio plazo.

El principal objetivo del primer encuentro será entonces relacionado con la comunicación de los objetivos de la cooperativa, la socialización de la información con todos los asociados para poder establecer las bases del análisis, conociendo la situación actual y la brecha con el estado deseado.

Los ejes de esta primera etapa serán:

- Compartir la misión, el fin de la cooperativa y concientizar que se actúa para lograrlo
- Compartir que en la cooperativa de trabajo los asociados son protagonistas y eligen ciertos medios para llegar a esos fines.
- El llevar a cabo la misión implica recursos, costos y beneficios
- El accionar puede ser más o menos eficaz y eficiente.



Concientizar sobre el cumplimiento como una cadena de medios a fines será el momento introductorio a la siguiente etapa en donde se presentará la herramienta Tablero de Comando.

2º Desagregación de los objetivos en distintas perspectivas

En una segunda instancia, se buscará comprender los objetivos: pensar en los métodos para poder alcanzarlos, es decir, medidas concretas para traducirlos a la acción.

Se trabajará por equipos en un primer momento, cada uno con una perspectiva distinta, buscando que se identifiquen, en base a los objetivos estratégicos, que se debería hacer en las distintas aristas, para ir hacia ellos.

A continuación se incluye una descripción breve de cada perspectiva para orientar a los asociados.

- Perspectiva de formación y Recursos Humanos (aprendizaje y crecimiento): Busca analizar a la organización y su proyección hacia el futuro pensando en las competencias de sus miembros. Analiza los denominados activos intangibles: la gente, la cultura, la información y los sistemas, considerando la adaptación a nuevos escenarios, poniendo en juego la creatividad.
- Perspectiva de Procesos Internos: Hace referencia a pensar indicadores que expresen los procesos internos considerados procesos claves. Estos objetivos buscan entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas en cuanto a rendimientos. Consiste en identificar no sólo procesos que ya se vienen realizando sino en incorporar procesos totalmente nuevos, en los que la cooperativa deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente (próximas perspectivas)
- Perspectiva de Clientes: En una primera instancia el equipo que analice esta perspectiva deberá identificar los segmentos de clientes y los mercados en los que actúa la cooperativa para analizar cómo debe ser vista Factorial por sus clientes. Los



indicadores fundamentales incluyen satisfacción del cliente, la retención de los mismos, adquisición de nueva clientela, su rentabilidad y cuota de mercado en los segmentos seleccionados. También considera indicadores de valor agregado, por lo que incluye indicadores que pretendan medir el grado de fidelización, la cuota de mercado y el liderazgo en dicho mercado así como también la imagen de la organización.

- **Perspectiva Financiera:** Es el análisis tal vez más tradicional, que se propone medir rentabilidad, solvencia, liquidez y rendimiento. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado.

La puesta en común de los trabajos realizados por los distintos equipos deberá comenzar con la perspectiva de formación, luego ir hacia la perspectiva de procesos, luego de cliente y finalmente, la perspectiva financiera. El motivo de exponerlo de esta manera es comenzar a pensar en términos de Tablero de Comando y cadena de medios a fines en la que el pilar será la gestión del conocimiento, sustento para que se realicen procesos internos de calidad que agreguen valor a los clientes, genere lealtad y que el resultado final de esta cadena sea la rentabilidad en términos de generación de excedentes en la cooperativa. Estos excedentes no son el fin (como si lo es en una entidad lucrativa) sino que se convierten en los sostenedores del cumplimiento de la misión de Factorial así como también la sustentabilidad en la generación de empleo de los asociados.

3ºElaboración de indicadores de gestión – Socialización de la Información

En esta instancia, los socios se agruparán según áreas de trabajo (Consultoría - Capacitación – Agencia de Medios) y analizarán cómo contribuyen en el cumplimiento de los objetivos generales como así también debatirán sobre los objetivos puntuales de sus áreas.

Se debe consensuar sobre cómo cuantificar cada objetivo según una unidad de medida, un eje temporal y un umbral, es decir un valor específico a alcanzar.



La idea clave será elaborar una cantidad de indicadores que no sea excesiva y que brinde la mayor cantidad de información sobre la evolución de cada factor. Se debe comenzar con compartir que es un indicador:

Un indicador es una relación de variables que muestra aspectos importantes de la gestión de una organización. Pueden ser cuantitativos ó cualitativos.

Aspectos a tener en cuenta a en la elaboración de los indicadores:

- Cada sector debe definir sus propios indicadores
- La medición debe ser sencilla, esto es que los datos básicos para el cálculo se encuentren siempre disponibles.
- Asignación de responsabilidades: se debe dejar en claro quienes aportan la información para realizar el indicador.
- Para cada indicador, el sector deberá definir cuáles serán los estándares (lo que se pretende), cuál será el desvío aceptable y cuál será el nivel que determine acciones correctivas inmediatas. Es normal que se vinculen los resultados con un código de colores: Verde, aceptable; Amarillo, desvío a ser considerado; Rojo, urgente necesidad de acción correctiva.
- Una vez que se definan, visualizar la relación entre indicadores bajo condición causa-efecto (se buscará vincular las perspectivas)
- Analizar cada cuanto será importante contar con el desempeño del indicador (por ejemplo, si servirá conocerlo semanalmente, mensualmente, para las reuniones de consejo, para la Asamblea, etc.)

La puesta en común de los indicadores será el inicio de una próxima instancia en la que luego del debate de pueda presentar una visión global que del Tablero de Comando Integral, es decir, una versión de lo esperado en cuanto al desempeño para el logro de objetivos de Factorial.



Asimismo, se buscará establecer acuerdos sobre la implementación de estos indicadores, siguiendo los aspectos arriba esbozados, considerando a partir de qué momento se cree viable su implementación, la asignación de responsabilidades en la provisión de datos, la periodicidad y quienes los irán analizando. Se sugiere que cada área de la cooperativa gestione en conjunto los indicadores que le competen, reportando a los coordinadores. A su vez, estos deben consolidar la información y llevarla a las asambleas para debatir sobre el desempeño y sobre medidas correctivas, de ser necesarias. También, con la periodicidad que se considere necesaria, puede presentarse el desempeño de los principales indicadores en cartelera en la oficina, mostrando visualmente el estado de los mismos.

El Tablero es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión, sirve para informar el grado de cumplimiento de objetivos a través de indicadores y permite visualizar los desvíos de las principales variables para corregir las estrategias de la organización.

Los ejes de esta etapa serán:

- Generar compromiso en el desarrollo de Indicadores
- Interpretar al Tablero de Comando como un sistema de medición
- Considerarlo como herramienta para comunicar la Misión y la Visión a todos asociados, para que en la gestión cotidiana no se pierda de vista, para que todos se comprometan a llevarla a cabo.
- Considerar al Tablero como un eje de control de lo que se hace para comprender como afecta al desarrollo de mañana.



Justificación de la Propuesta

Luego de conocer a Factorial, su misión, su modalidad de trabajo, las características de sus asociados, la cultura, y detectar algunas problemáticas se considera que la implementación de un Tablero de Comando permitirá no solo introducir un cambio con respecto a la planificación estratégica, la gestión y el control sino que permitirá mejoras en la modalidad de trabajo que repercutirán en las relaciones entre los asociados. Asimismo, aporta al desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua.

A continuación se presentarán los ejes que se considera, hacen a la propuesta viable:

- Cultura de la Cooperativa de Trabajo, favorable a la participación.
- Cultura de trabajo de evaluación de lo realizado (ejemplos reportes semanales de avance de tareas, evaluaciones de desempeño post capacitaciones).
- Favorece la colaboración con los coordinadores de las distintas áreas
- Empodera a los socios que no cumplen roles de conducción.
- Visualización de los objetivos y conocer el recorrido, las causas de los resultados que se van obteniendo, generando compromiso con la gestión.
- Con respecto a la comunicación, habilita nuevos canales.
- Genera compromiso frente a la presentación de nuevas propuestas, buscando profesionalizar aún más la gestión, asumiendo compromisos realistas.
- Motiva, genera entusiasmo al mostrar grados de avance, como así también genera alertas a tiempo.
- Favorece el aprendizaje y la gestión de conocimiento en la Cooperativa; frente a cambio tanto en roles de gestión (Coordinadores) como en roles institucionales (miembros del Consejo de Administración y Presidencia) la información no se pierde, se puede dar seguimiento y conocer el historial.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- No requiere desembolso de dinero, en una primera instancia no hay necesidad de un software específico sino que puede darse seguimiento en programas como Excel.
- Brinda información para las reuniones de Consejo de Administración y para la agenda de Asambleas.

En cuanto a aspectos negativos, la propuesta requiere tiempo, dedicación y esfuerzo y agrega responsabilidades, que exceden el rol concreto que cada asociado cumple actualmente.



5. Conclusiones

La intervención en la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial, en el marco del Trabajo Final de la Especialización en Economía Social y Desarrollo Local busca poder integrar los conocimientos adquiridos y realizar un informe que incluya un diagnóstico de situación y una propuesta de mejora.

El desafío se presenta al momento de encontrarse con una Cooperativa que justamente, realiza a diario lo que aquí se propone, con profesionales abocados a contribuir con sus servicios a la mejora de otras Entidades.

Con el proceso de visitas y entrevistas se buscó comprender las interacciones entre los miembros, sus antecedentes y búsquedas desde lo profesional, y las relaciones, el trabajo en equipo y la motivación por ser parte. En Factorial el trabajo de los fundadores ya no está presente pero si las ideas fuerza, llevadas a cabo, mejoradas y potenciadas por los miembros más recientes. Las personas son reflexivas y conscientes de su trabajo, trabajan en equipo, y están motivadas por la misión misma de la organización

La gestión de la Cooperativa plantea distintos momentos, desde el diagnóstico de situación, la programación y planeamiento, la ejecución de programas y el control y retroalimentación. La inserción en un mercado que ha de ser competitivo dentro de una entidad con gestión democrática, sumado a la necesidad de la generación de una actividad que sea sostenible y sustentable, plantea tensiones hacia el interior de la organización, asociadas al poder, a la toma de decisiones, la posibilidad de participar y la responsabilidad que conlleva.

La búsqueda de eficiencia en la gestión plantea, entre otras cosas, la necesidad de consenso en la aplicación de decisiones tomadas en el Consejo de Administración; la deliberación no debe ser permanente ya que no permite avanzar pero a la vez debe perseguirse mantener cohesión interna y legitimidad en la acción.

Por otro lado las cuestiones asociadas a los aspectos políticos / institucionales deben de debatirse y someterse a consulta, para favorecer la adhesión y el compromiso así como también los vínculos afectivos.



En Factorial se observa una cierta superposición entre los roles ó aspectos asociados a lo institucional y lo administrativo que ponen en foco de tensión a la gestión, ya que roces o conflictos por las tareas (a lo productivo) se cargan de componentes emocionales.

Es por ello que debe de existir asunción y adjudicación de roles que permitan la organización y distribución de tareas, que brinden derechos pero que también establezcan obligaciones y buscar que los conflictos que surjan, que deben necesariamente aparecer para buscar situaciones de mejora superadoras, para aprender, para lograr nuevos consensos, puedan representar oportunidades para la organización, aflorando creatividad, nuevas propuestas de solución y también poniendo de manifiesto problemas que no se habían considerado.

El conflicto debe entenderse como luz de alerta de algún desvío ó situación de desequilibrio en la organización, y su manifestación permite comenzar el proceso de estabilización.

Un tablero de comando busca agregar eficiencia, dar seguimiento a la gestión y dar señales de alerta. También, pueden evidenciar errores en las decisiones tomadas, permitiendo corregir cursos de acción.

Como líneas futuras de intervención se considera que es importante tratar temáticas de motivación y evaluación de desempeño de los asociados, para fortalecer los lazos y sentimientos de pertenencia. Asimismo se sugiere trabajar sobre el diseño de escenarios futuros y gestión del cambio.

La principal limitación del trabajo realizado es el sesgo de la mirada de la autora y la interpretación de la gestión de la cooperativa, sujeta a discusión y puntos de vista distintos, así como también a la factibilidad concreta de implementar el proyecto propuesto.

La cooperativa será exitosa si consigue por un lado mantener su estilo de gestión ética y democrática en un entorno que exige competitividad y eficiencia, al que debe de adaptarse sin perder sus valores ni ideales.



6. Referencias bibliográficas

Donaldson y Davis. (2005). *Management Cooperativista*. Granica

Van Morlegan y Ayala. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Pearson

Robbins S. y Judge T. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Pearson

Petriella, A. (2008). *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*. Ediciones Idelcoop

Petriella, A. (1998). Nuevas preguntas y nuevas respuestas del movimiento. *Revista de Idelcoop*.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *"Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard"*. Barcelona, España. Gestión 2000, 2º edición.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



7. Anexos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- **Taller Coopolis en Filial Centro – Banco Credicoop C.L. – Abril 2015**

El próximo miércoles 8 de Abril en la Filial Centro los valores cooperativos se ponen en juego...



“Coopolis”, un juego de mesa cooperativo que involucra la gestión democrática y el trabajo colectivo en clave lúdica.

La Secretaría de Educación de Filial 001 convoca a todos los compañeros y miembros de la Comisión de Asociados al próximo taller a desarrollarse el miércoles 8 de Abril a las 16.30hs en la Filial.



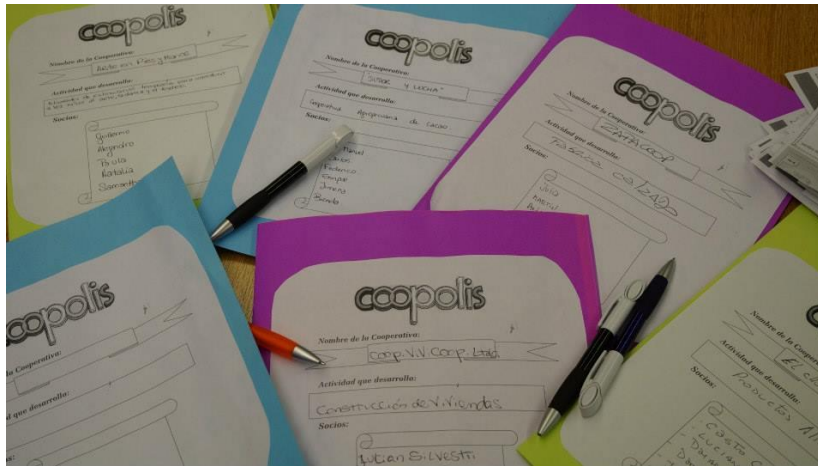


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

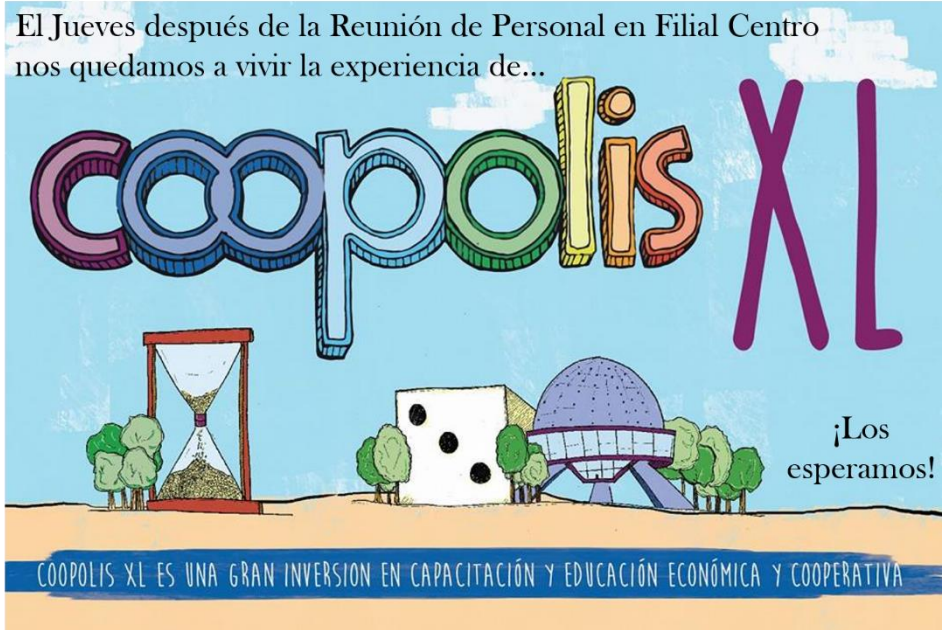




Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- **Taller Coopolis XL en Filial Centro – Banco Credicoop C.L. – Marzo 2016**





- **Certificado Curso Resolución de Conflictos – Junio 2015**




María Celeste Mur

aprobó el curso


Resolución de Conflictos

*que se llevó a cabo bajo la modalidad de curso virtual completando exitosamente
 2 meses de capacitación a cargo del
 Centro de Educación y Capacitación Cooperativa (CECOOP).*


Paola Acosta
 Coordinadora del CECOOP
 FECOOTRA


Cristian Alberto Horton
 Presidente
 FECOOTRA

Junio 2015





• **Organigrama Factorial**





- **Nota en Blog Cooperativismo – Centro Cultural de la Cooperación**
 - **Sitio** <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2015/02/27/usina-de-ideas-proyecto-factorial/>

Usina de ideas: Proyecto factorial

Por editor | 27 de Febrero de 2015 | [Artículos](#)



Consultoría, servicios de comunicación y promoción de publicaciones autogestivas son solo algunos de los servicios de la entidad que creó, además, un juego de mesa que promueve valores solidarios.

Durante la última década la economía solidaria ha demostrado ser una valiosa herramienta de inclusión social. De hecho, en los últimos años, el amplio universo que incluye a cooperativas históricas, mutuales, empresas recuperadas y entidades solidarias creadas por programas estatales adquirió mayor visibilidad en la Argentina.

Esto generó en las organizaciones, sobre todo en las que se formaron en los últimos tiempos, la necesidad de fortalecerse con la capacitación, adquiriendo conocimientos sobre cómo gestionar las entidades. Y fue en ese contexto en el que nació Proyecto Factorial, cooperativa de trabajo que ofrece servicios de consultoría y capacitación para cooperativas, grupos pre-cooperativos, pymes y otros actores de la economía social, con el fin aportar al desarrollo económico de corto, mediano y largo plazo de los emprendimientos productivos del sector. «Somos un grupo de 12 trabajadores formados en sociología, relaciones del trabajo, economía, ingeniería industrial, marketing, contabilidad y comunicación que tenemos como fin generar la información necesaria para identificar problemas u obstáculos, potenciar recursos no explotados y desarrollar soluciones, alentar la innovación y la participación en lo económico y social y facilitar la planificación y las estrategias de trabajo, entre otras propuestas que permitan hacer sustentables a las empresas de la economía solidaria», explica Eliana Parra, coordinadora comercial de Proyecto Factorial. La cooperativa ofrece además asesoramiento y consultoría para análisis de costos, mejoramiento de procesos de producción, acompañamiento administrativo contable, educación cooperativa a distancia, investigación en remuneraciones, planificación y recursos de comercialización, diseño web y potenciación de herramientas digitales, además de cursos de capacitación de comunicación organizacional, talleres de identidad y pertenencia y de liderazgo y trabajo en equipo.

La tarea de asesoramiento de Proyecto Factorial fue fundamental en varios de los procesos de recuperación de empresas acontecidos en los últimos años en la ciudad de Buenos Aires. «Hemos descubierto que solo nos interesa sabernos trabajadores y que como tales saldremos a disputar el mercado porque entendemos que esa, también, es



una lucha política e ideológica», resume Rubén Matos, su presidente. Según él, la entidad desarrolla servicios de consultoría con el objetivo fundamental de «ayudar a las cooperativas y pymes a incrementar su desarrollo productivo y a alcanzar su sustentabilidad, promocionando de manera constante el entramado de redes productivas en pos de incorporar una cultura asociativa en la economía».

La cooperativa también cuenta con una agencia integral de comunicación, ProyectarC, que busca dar soporte a medios independientes, culturales, regionales, alternativos y autogestionados en la tarea de promoción y colocación comercial de sus productos. Como parte de esta área de trabajo, se desarrolló www.quioz.co, una plataforma online de suscripción y compra de revistas, libros y productos autogestionados, con entrega gratuita en la ciudad de Buenos Aires.

Pero el emprendimiento más reconocido de Proyecto Factorial es **Coópolis**, un juego de mesa que promueve los valores solidarios y pone de manifiesto los beneficios, los desafíos y el funcionamiento del mundo cooperativo, así como las habilidades necesarias para participar en una empresa de gestión colectiva. *«Es un juego de recorrido que tiene como propósito la fundación de otra cooperativa en el que todos juegan juntos y en el que ganar implica desarrollarse. A lo largo del camino se van desplegando actividades y situaciones y se obtienen puntos cuando se consigue hacer sustentable a la entidad. Todos ganan cuando se logra conformar otra cooperativa»*, especifica Parra. En 2014, Coopolis fue declarado de interés público por la Legislatura porteña, iniciativa impulsada por el legislador cooperativista y gerente general del IMFC, Edgardo Form. Ese año el juego también llegó a Tecnópolis y en enero de 2015 estuvo presente en la Expo Industria Mar del Plata, donde se montó un juego a escala en el que grandes y chicos pudieron vivenciar una experiencia lúdica enfrentándose a situaciones cotidianas y desafíos concretos que les suceden permanentemente a los cooperativistas.

«Estamos convencidos -reza la misión de la cooperativa- de que la economía solidaria es la forma de organización más humana y eficiente de la sociedad porque contempla el respeto al medio ambiente, regula de manera equitativa el trabajo, tiene en cuenta las necesidades y la dignidad por sobre la acumulación y, por sobre todas las cosas, promueve el bienestar de las personas. Entendemos que el fortalecimiento en términos de gestión, profesionalismo e integración son claves para que este sector se estructure como aquel capaz de disputar espacios en el mercado, avanzando en el camino de construcción de una economía en manos de la gente».

Silvia Porritelli



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- **Acta Constitutiva Cooperativa Factorial (documento en archivo)**