

# LA INCUBACIÓN COOPERATIVA DE LOS MICROEMPRESARIOS Y DE LA ECONOMÍA POPULAR<sup>1</sup>

MARIO CÉSAR ELGUE<sup>2</sup>  
MARÍA EUGENIA JÁUREGUI<sup>3</sup>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo pretende instalar otra lectura con relación a los nuevos emprendimientos. En este texto, nos referimos a los agrupamientos microempresarios recién nacidos, que se originan en pequeños productores agroalimentarios y/o en capas obreras y populares del ámbito urbano, que trabajan por cuenta propia. Es fácil percibir que -desde el inicio- algunos se proyectan hacia mipymes convencionales, cosa que no ocurre con otra franja (en la cual contabilizamos a numerosas cooperativas de trabajo del “Argentina Trabaja” y de planes gubernamentales similares) que se puede incluir dentro de la llamada economía popular y/o solidaria. En ésta última, se dan diversos formatos - de mayor o menor informalidad-, generándose en la mayoría de los casos esfuerzos compartidos en la compra o en la elaboración y en la distribución de sus productos o de los servicios prestados, a través de mecanismos participativos, igualitarios y/o equitativos.

A poco avanzar, surge que estos aprendices de emprendedores registran inconvenientes institucionales de gestación y maduración, trabas para el acceso al crédito, problemas en la gestión, déficits en los aspectos bromatológicos y en la trazabilidad y para la comercialización de sus productos.

Por ello, la agenda política debe prever la simplificación de las normativas, allanando la vía para una adecuada formalización e inserción en el mercado formal (en el cual encuadrarse en el monotributo social constituye un avance nada menor), contemplando, al mismo tiempo, (si ellos lo decidieran), cómo mantener sus mercados alternativos. En este punto, es aconsejable intercambiar vivencias con quienes ya tienen una trayectoria aquilatada dentro las organizaciones fundacionales, básicamente las cooperativas “históricas”, del campo y de la ciudad.

---

<sup>1</sup> El presente texto forma parte del libro: Elgue, Mario César (compilador). (2017) La otra economía. Entre la economía popular y la economía social. Buenos Aires: Corregidor.

<sup>2</sup> Creador y primer Presidente del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC) del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires (1992-99) y Presidente del Instituto de Asociativismo y Economía Social (INAES) del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2003-04). Creador del Posgrado de Desarrollo Local y Economía Social en FLACSO (2002) y en la Universidad Nacional de San Martín (2005). Docente en la Maestría de Economía Social en la Universidad Nacional de Rosario. Presidente del Centro de Investigaciones de la Economía Social - Fundación CIESO. E-mail: [marioelgue@gmail.com](mailto:marioelgue@gmail.com).

<sup>3</sup> Licenciada en Sociología (UBA). Coordinadora Académica del Centro de Investigaciones de la Economía Social - Fundación CIESO. E-mail: [jaureguime@yahoo.com.ar](mailto:jaureguime@yahoo.com.ar).

Teniendo en cuenta que las cooperativas son entidades guiadas por valores y principios, con una *dimensión asociativa/social* y una *dimensión empresarial*, en las cuales “lo social” se viabiliza a través de actividades económicas, es factible integrar a estos nuevos emprendimientos (ya sean sociedades de hecho o cooperativas de trabajo) en cooperativas pre-existentes, a través de un vínculo de incubadora-incubado o de padrinazgo.

De esta manera, se puede evitar la proliferación de excesivas cooperativas de trabajo, cautivas del Estado. Basta de muestra la desmedida irrupción -en la anterior administración- de unas veinte mil cooperativas de trabajo formalizadas en tiempo record, que tuvieron luego serias dificultades de continuidad. Son el fruto amargo de no haberles brindado una sólida capacitación y una indispensable tutoría, impidiendo así el logro de la confianza que dan la interacción cara a cara y la sinergia de ideas y metodologías democráticas. Aunque era y es auspicioso que el trámite de obtención de la matrícula en el INAES se acelere (vía Resolución 3026 o similares), muchas veces el origen de estas cooperativas -sin miembros conscientes de ser parte de las mismas- tuvo más que ver con la urgencia de los funcionarios de contar con una rápida personería jurídica para transferir subsidios de destino y controles poco claros. Y, ya es un secreto a voces que, en algunas ocasiones, una porción no menor de los recursos se destinaba al financiamiento de los movimientos sociales y otra significativa iba a los bolsillos de cuadros políticos y de punteros territoriales.

Entonces asistimos -a lo largo del pasado 2016- a una masiva caída de cooperativas de trabajo, lo que conlleva una lamentable frustración de los trabajadores que concurren de buena fe tras una alternativa laboral; y, paralelamente, a una nueva mancha para toda la economía social, salpicada por estas malformaciones. Se le sirvió en bandeja a quienes no simpatizan con este movimiento de propiedad conjunta y gestión democrática un “argumento” adicional. Se les dio pié para machacar -una vez más- sobre el “fracaso” y/o la inviabilidad de las cooperativas de trabajo que, para gran parte de ellos (particularmente para algunos abogados laboralistas), constituyen *per se* -funcionen bien o mal- una forma de fraude laboral.

## 2. EMPRENDEDORES DE LA ECONOMÍA POPULAR

El emprendedor supone un salto cualitativo desde la relación de dependencia y del contrato transitorio al hacedor autónomo que asume riesgos y toma decisiones. Ante este fenómeno (de no muy larga data en nuestro país), pugnan por su interpretación el lente de la escuela psicologista (de origen anglosajón), que centra su análisis en la actitud y el talento individual, y otras miradas que hacen hincapié en el contexto sociocultural, territorial y político. Además de lo sensato de articular ambas ópticas, es pertinente diferenciar a los emprendedores *por necesidad* de los emprendedores *de oportunidad*. Los primeros, son aquellos de menores recursos que se improvisan como tales, ante la falta de otras ofertas laborales y, los segundos, los que aún teniendo una razonable calidad de vida, se sienten motivados para generarse mayores ingresos

o se movilizan por el deseo de ser reconocidos o por el desafío de valerse por sí mismos (Luna, 2014).

Un obstáculo a la movilidad social ascendente de los potenciales emprendedores de la base y de los sectores medios de la pirámide, se origina en el paternalismo de algunas políticas públicas, por el accionar de algunos consultores sin experiencia territorial y/o por el desempeño de actores que debutan en estas lides y que –presos de barreras culturales y de inercias actitudinales difíciles de sortear- replican la situación socioeconómica previa a la puesta en marcha del nuevo proyecto.

La figura del emprendedor, cuando se asocia por convicción y/o para obtener escala, encuentra su traje a medida en la cooperativa (de provisión de servicios o de trabajo): tiene a su alcance una fórmula cuyos perfiles sintonizan con determinados valores imperantes en la sociedad.

En ese contexto, no es apropiado tomar sólo a la economía social más orgánica y capitalizada (cooperativa y mutual), que casi siempre opera en la economía formal. Corresponde sumar también –junto a esa economía social fundacional- a esta nueva economía solidaria y/o popular, que no siempre circula en la informalidad y que, en consecuencia, no debe ser equiparada forzosamente a los empleados en negro que abundan en diversos ámbitos de las compañías mercantiles (incluidas las tercerizaciones que, en ocasiones, hacen grandes firmas en talleres de extrema precariedad).

Más bien –en muchos casos- se trata de jóvenes que hacen sus primeras armas, combinando changas esporádicas y trabajos eventuales con estos embrionarios emprendimientos. Y a ellos se agregan excluidos de la economía formal que intentan una actividad independiente y que, al mismo tiempo, procuran edificar otra representación no contenida en el cauce y en las prácticas del sindicalismo tradicional.

Por ello, cobra valor el impulso a las microempresas y a la economía popular para acudir en apoyo a los “ni ni” (más de un millón de jóvenes que no estudian ni trabajan); para forjar numerosos trabajos atípicos en municipios y barrios populares, vinculados a pequeñas obras públicas (veredas, limpieza de baldíos, mantenimiento de caminos y rutas, servicios de proximidad, etc.), ante más de la mitad de la población que gana menos de 500 dólares, la mayoría de la cual integra el ejército del 35% de los que están en la marginalidad y en las labores no registradas. Y esta alternativa, surge no solo porque ya está claro –aún para los cultores del llamado “efecto derrame”- que las anunciadas inversiones de los grandes conglomerados empresarios no arribarán para absorber gran número de desocupados y sub-ocupados sino que –enrolados en tecnologías globales- se centrarán en aquella mano de mayor capacitación y especialización.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Según el titular del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, Agustín Salvia, “la inclusión va a venir de la mano del empleo de calidad que no lo va a fomentar ni la gran empresa ni la lluvia de inversiones, sino a partir de cuánto se desarrolle la pequeña y mediana y la microempresa”. A horas de haberse conocido los últimos datos del INDEC, el director del Observatorio recordó que, “a fines de la gestión K, la pobreza era del 29% y, en el primer trimestre del 2006, había subido al 34,5 por el impacto de la devaluación y de la inflación”. “Los planes sociales acompañan –agregó- pero no son suficientes para afrontar la pérdida del poder adquisitivo del 10 por ciento de la población con más nivel de pobreza”.

Requeriría otro análisis específico la natural tensión entre la pretendida autonomía de los movimientos sociales -que impulsan esta economía popular- y los vínculos que la dirigencia de estos movimientos va estableciendo con el gobierno, a partir del logro de financiamientos y de asistencias varias, materializadas -por ejemplo- en la reciente ley de emergencia social de Argentina.<sup>5</sup>

Pero, a su vez, es oportuno reparar en que aunque es deseable que este colectivo de la economía popular pueda servir de punto de partida para el surgimiento de una nueva economía social, no se puede asegurar apriori que ello necesariamente desemboque en esa alternativa superadora. Y ello es así porque, en algunos casos, estas expresiones son más un mecanismo defensivo de sobrevivencia que un instrumento para el desarrollo. A veces, conforman una interregno provisorio "de aguante" que se desactiva con la reactivación económica y con la transformación de este autoempleo y esta micro producción en empresas lucrativas que logran mayor escala, niveles aceptables de calidad y un mercado cierto. En ese trayecto, no es de extrañar que parte de estos microempreendedores pasen a la categoría de asalariados convencionales.

### 3. QUÉ ENTENDEMOS POR INCUBACIÓN

La Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina, explicitando cierto sesgo hacia los emprendedores de oportunidad, señala que

(...) Una Incubadora de empresas es una herramienta central en el proceso de generación y consolidación de micro y pequeñas empresas ya que otorga una serie de servicios a las nuevas empresas, especialmente las más innovadoras, cuando éstas son más vulnerables. Promueve además la cultura de la innovación y el emprendedorismo y la formación de emprendedores tanto en los aspectos técnicos como en los gerenciales. También es un agente facilitador de la innovación tecnológica. Finalmente, es un mecanismo de creación de trabajo económicamente sustentable y de

---

<sup>5</sup> Al elaborar este texto (enero de 2017) se esbozaba en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación el "Consejo de la Economía Popular y el Salario Social y el Registro Nacional de la Economía Popular (Renatrep)". Algunos de los referentes de los movimientos sociales (básicamente el movimiento Evita y Barrios de pie) proponían tomar -para realizar un relevamiento- a los beneficiarios de la AUH, que son 3,5 millones y que están mayoritariamente en la informalidad. Se mencionaban a cartoneros, a changarines y a trabajadores golondrinas (que van a trabajar en negro al campo y no cubren la canasta mínima). Por ello, se estimaba que este tipo de trabajadores deberían estar en el Registro, para acceder a un Salario Social Complementario. La meta inmediata sería que todos llegaran a \$8.060 que es el valor actual del salario mínimo vital y móvil. Otro aspecto a considerar es que hay distintas zonas y variedad de situaciones y que, en muchos casos, la inclusión en el monotributo social constituiría una manera de dar pasos ciertos en la lucha contra la precarización.

desarrollo regional, tal como lo demuestran experiencias en todo el mundo (AIPYPT, 2006).

Podemos considerar a la incubación como un proceso a través del cual una institución especializada prepara el despegue de nuevos emprendimientos, brindando acompañamiento y capacitación en la etapa de definición del proyecto, en su desarrollo y, finalmente, en su consolidación en el mercado. Su objetivo es brindar asistencia para que sobrevivan y se afiancen durante la etapa de inicio, en la cual son más vulnerables al fracaso. Se crea así, un ámbito protegido por un tiempo limitado, en donde los nuevos emprendedores reciben, entre otros aspectos, contactos, asesoramiento técnico, capacitación, financiamiento preferencial, orientación para el equipamiento y acceso diferenciado a mercados.

Es posible dividir a las incubadoras en dos vertientes sistémicas: una que pone el acento en la innovación, que las propone como instrumento clave para el avance tecnológico y otra, que las prioriza para el desarrollo emprendedor, a través de la creación y sostenimiento de nuevas empresas.

Si bien, en un primer momento, se puede plantear que para ambos enfoques el objetivo de la incubadora es facilitar la creación y la supervivencia de las empresas, lo que está en juego son objetivos más profundos; en los que para unos es un elemento facilitador del acceso de las innovaciones (creadas principalmente en universidades y centros de investigación) a la comunidad y el supuesto es que, para ello, hay que incentivar la creación de las empresas que llevarán las innovaciones al mercado. Para otros, en cambio, las incubadoras son vehículos de políticas públicas de desarrollo regional donde las empresas son en sí mismas el objeto que se busca crear como motorizadoras del empleo y del desarrollo buscado (Ciancio y Fardelli Corropolese, 2005, p. 4).

En resumen, la incubación se propone impulsar a innovadores de base tecnológica o consolidar a nuevos emprendedores y generar fuentes de trabajo, incentivando el desarrollo local, siendo las universidades, cámaras empresarias, organismos estatales y las cooperativas, actores significativos de este proceso.

#### 4. LA COOPERATIVA COMO AGENTE DE LA INCUBACIÓN

Como hemos expuesto antes, las cooperativas tienen una doble identidad: una “económica” y otra “social”. Y es sabido que son organizaciones que promueven el desarrollo socioeconómico de sus asociados, teniendo en su agenda un mejor desenvolvimiento de la comunidad y el cuidado del medio ambiente del que forman parte (RSC).

Las cooperativas “fundacionales” -por razones doctrinarias y por su praxis y anclaje en el desarrollo local- contribuyen a la delimitación de “otra economía”, como parte de una trilogía plural, junto al sector público y al sector privado lucrativo: otra ciudadanía más comprometida –a través de sus empresas sociales- y una sociedad más emprendedora, merced a su pedagogía educativa.

Las cooperativas en general, y taxativamente las de obras y servicios públicos, tienen un rol indispensable en las localidades del interior, no solo en la provisión de servicios básicos como la telefonía, el agua y la electricidad, sino en servicios sociales de interés comunitario. Son actores de mucho peso para el desarrollo territorial aunque, pese a ello, hoy son desaprovechados como apoyatura de las nuevas iniciativas productivas y laborales.

Para revertir esa carencia, y a raíz de la necesidad de gran parte de estas cooperativas de superar la brecha comunicacional que las han alejado de sus bases, aparecen -como posibles lazos de intereses comunes y empatía con sus asociados/usuarios- los asesoramientos y otras operatorias que son capítulos de un balance social y de iniciativas de responsabilidad social. De este modo, se procura conectarse con las microempresas y con la economía popular y/o solidaria, practicando el principio de compromiso con la comunidad.

Encarar una gestión de responsabilidad social implica ahondar en su propia naturaleza solidaria, entendiendo los siete principios del cooperativismo en un sentido amplio y con relación a las siete directrices de la responsabilidad social: a) adoptar valores y prácticas transparentes; b) valorar al personal de la cooperativa; c) aportar más al medio ambiente; d) apoyar a proveedores; d) proteger e involucrar a usuarios/asociados; f) promover a su comunidad; g) comprometerse con el bien común.

#### 4.1. INCUBADORAS E INCUBADOS

La incubación a cooperativas está concebida para incidir en la creación de nuevas cooperativas y/o en la consolidación de experiencias asociativas ya en curso. Tiene la originalidad de apoyar a estos emprendedores y, al mismo tiempo, visibilizar -en su rol principista- a la propia cooperativa promotora ante la comunidad.

Es posible detectar tres niveles de incubación cooperativa: 1) hacia sus propios asociados-usuarios y sus entidades de base (como es el caso de las federaciones); 2) hacia su comunidad y su entorno regional, y 3) hacia nuevos emprendedores (cooperativas y grupos asociativos informales) a los cuales les sirve de plataforma de lanzamiento: desde asistencia técnica y profesional hasta padrinazgos más integrales.

El tercer nivel de incubación cooperativa, también denominado modelo de incubación "a cooperativas por cooperativas", de acuerdo con Aponte y Correa (2012), debe contemplar tres aspectos: 1) El modelo cooperativo; 2) La dimensión asociativa; y 3) La dimensión empresarial.

El modelo cooperativo, debe impulsar la capacitación en nociones sobre cooperativismo para que los nuevos grupos a incubar conozcan la diferencia cooperativa antes de comenzar el emprendimiento y para que puedan moverse bajo los parámetros que corresponden a dicho modelo. La dimensión asociativa, apuesta al trabajo en equipo. Comprende temas vinculados a liderazgo, toma de decisiones grupales, valores cooperativos y lo atinente a la resolución de conflictos, entre otros ítems. La dimensión empresarial, abarca la evolución del emprendimiento en su eficacia y eficiencia, asegurando su viabilidad.

Este proceso de incubación es lento y sin tiempos prefijados, pudiendo contemplar momentos de despegue y retroceso. Comienza con la fase de pre-incubación, donde el grupo a incubar y la incubadora se reconocen mutuamente y establecen sus expectativas, definen y evalúan el proyecto, ajustando entre sí sus formas de interacción. La fase de incubación, combina acciones de asesoría, consultoría y capacitación en diversas actividades de formación. Finalmente, si el proyecto está bien encaminado, se da la des-incubación, sin desmedro de una especie de post-incubación, en la cual se recurre a la incubadora para acciones más puntuales o específicas (alguna asesoría o intervención de emergencia, por ejemplo). (Cruz et. al, 2011, p. 14) (INACCOOP, 2015).

Con relación a la incubación hacia los asociados/usuarios de las cooperativas, podemos mencionar algunos ejemplos de organizaciones de nuestro país que la practican:

La Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) -uno de los exportadores de granos más importantes del país- realiza acciones importantes dirigidas a sus cooperativas afiliadas, a través del Sistema de Extensión Técnica Agropecuaria (ACER) y de la Escuela Cooperativa Móvil. Patrocina seminarios gerenciales, como así también impulsa desde 1944 el Consejo Central de Juventudes Agrarias Cooperativistas, cuyo objetivo es la educación y formación de jóvenes productores, preparando la incorporación de una nueva dirigencia. A su vez, en otro orden de cosas, cumple todos los protocolos que hacen al cuidado del medio ambiente.

SanCor lácteos, a través de sus cooperativas asociadas, pone al alcance de todos los productores la más moderna tecnología en producción de leche. El apoyo técnico incluye provisión de insumos, de administración y gestión, de calidad, en instalaciones, equipos de ordeño y enfriado. Funcionan grupos de asesoramiento integral y diversos servicios de extensión cooperativos.

A su vez, SanCor Lácteos cuenta con una Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativistas, formada en 1950, que no sólo capacita sino que promueve producciones alternativas.

La constitución de FeCoVita supuso la creación y consolidación de 29 cooperativas que procesan el vino de 5.000 productores de base, el cual es entregado a FeCoVita para su fraccionamiento y comercialización, tanto en el país como en el exterior. La federación permitió solucionar la atomización de productores que no contaban con poder de negociación ni con la necesaria información del mercado.

Con una deliberada incubación hacia el interior, FeCoVita tiene como razón de ser la integración de los productores en la cadena de valor del vino, asegurando la colocación de sus productos con un beneficio extra. Ofrece asistencia financiera para cosecha y capital de trabajo, garantía para préstamos de reconversión y bienes de capital, seguro contra granizo, acceso a tasas de financiación más bajas, capacitación, sistemas de trazabilidad y procesamiento de datos, entre otros logros asociativos.

El Grupo de Empresas Sociales de Trabajo Asociado (GESTA), cuyo titular es Miguel Olaviaga, es un modelo de incubación, generado a partir de la empresa rectora AMMA, la mutual mercantil con sede en Villa María, Córdoba. Han realizado desde allí un proceso de descentralización de su amplio abanico de

actividades en nueve organizaciones de las más diversos objetos, manteniendo -a través del Grupo- una coordinación estratégica: Ostama, la obra social de los trabajadores asociados a Amma; Utracos, la Unión de Trabajadores de Comercio y Servicios de Villa María y zona; Adyra, la Asociación Deportiva y Recreativa amigos de Amma; la Cooperativa de Provisión de Servicios, Consumo y Vivienda Solidaridad Ltda.; SEA, la sociedad educativa argentina; la Cooperativa de Provisión de Servicios de Comunicación Social Compartir Ltda.; la mutual Oñativia, la mutual de salud Dr. Esteban Laureano Maradona y la Fundación Cieso.

Podemos adicionar el Grupo Cooperativo Mutual de Devoto, una pléyade de entidades que prácticamente abarcan todo el quehacer de esta localidad cordobesa: agua potable, televisión por cable, guardería, emprendimientos productivos e incluso un hotel que funciona como cooperativa de trabajo. La histórica Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos, recuperada y mejorada es, en este caso, la entidad madre que ha actuado como incubadora y que capta más del 90% de los ahorros locales. Y no sería justo obviar aquí el rol de un hacedor de los quilates de Domingo Benso, que viene liderando todo este admirable proceso de integración solidaria.

## 5. UNIVERSIDAD E INCUBACIÓN

Constituirse en incubadoras de cooperativas y nuevos emprendedores, no es tarea que suela darse en soledad. En pos de ese objetivo, se recurre a la relación con otros compañeros de ruta del desarrollo local: la universidad y el Estado.

Numerosas universidades de Latinoamérica y de Argentina, llevan adelante programas de incubación a empresas, en general, y a cooperativas, en particular. Dichos menesteres, forman parte de las políticas de extensión, que exteriorizan el interés creciente de las universidades de acrecentar su vínculo con la comunidad, coordinando tres funciones básicas: la enseñanza, la investigación y la extensión.

El programa universitario de incubación a cooperativas expresa la confluencia de los valores rectores del cooperativismo con los objetivos de construir una sociedad más justa, igualitaria y solidaria:

La cooperación en lugar de la competencia, la solidaridad en lugar de la depredación, parecen ser elementos que deben articularse con las ideas y emprendimientos que surjan del ámbito universitario. Pero también la posibilidad de viabilizar emprendimientos que no cuenten con grandes capitales de partida, y que se basan en el trabajo de sus integrantes (...) La democracia interna, y la retribución según el trabajo aportado, serán instancias que contribuyan a la construcción de ciudadanía, y a la implementación de un ámbito más importante de economía de la solidaridad, facilitando la sobrevivencia de las empresas incubadas (Silveira e Isola, 2004).

Casos representativos de éste tipo de experiencias son los desarrollados por la Universidad Estadual de Campiñas–UNICAMP (Brasil) y la Universidad de la República-UdelaR (Uruguay), entre otras. En Argentina, se destacan la Universidad Nacional de Rosario (UNR), la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).

Además de programas propios de incubación universitaria, las casas de estudio podrían llevar adelante extensiones hacia las cooperativas “incubadoras”, brindando asistencia institucional y técnica en aspectos relacionados al diseño organizacional, costos, producción y elaboración de balances, por citar algunos. Como contrapartida, la experiencia permitiría a los estudiantes y a los jóvenes graduados apreciar, sin intermediarios, las fortalezas y debilidades concretas de los emprendedores, abriendo -al mismo tiempo- otras líneas para las nuevas demandas de estudio de las universidades.

Entonces, la solidaridad aquí debe ser mutua, implica un intercambio de saberes, de conocimientos: los universitarios aprenden de la vida real, esa que no está en los asientos universitarios; los trabajadores de la ESS aprenden a usar las herramientas que la vida les negó. La incubación, entonces, es un proceso de intercambio de saberes que se producen en dos esferas distintas de la vida social. Es, por lo tanto, un acto pedagógico (Mendonça dos Santos y Martins da Cruz, 2008).

Se pone de manifiesto la conveniencia de establecer vínculos constantes y funcionales con universidades, en las áreas de conocimiento que cada incubadora maneja. De esta manera, no solo responderán a la demanda de apoyo por parte de los emprendedores, sino que autogenerarán nuevos requerimientos desde las universidades. (Pineda Márquez et. al, 2011, p. 171).

## 6. EL ESTADO INCUBADOR

En cuanto al rol del Estado, ante un cambio de postura en la formulación de políticas públicas de transferencia de ingresos, y teniendo en cuenta las limitaciones registradas en planes como el Plan Manos a la Obra (PMO), futuros programas deberían reconocer a las cooperativas, fundamentalmente a las de obras y servicios públicos, como agentes apropiados para incorporar bajo su tutela a los nuevos emprendedores. De esta manera, se evitaría el aislamiento propio del artesano y de las iniciativas individuales, agregando el plus asociativo que les brindará mayor fortaleza y oportunidades.

Como ejemplo de las acciones a implementar, se pueden citar líneas de acción cooperativa dentro de los programas sociales, otorgando créditos diferenciados para las cooperativas “incubadoras”, así como otros beneficios: obtención de aplicación de la norma de Responsabilidad Social ISO 26.000, prioridad en la gestión de trámites, capacitaciones gratuitas para el personal, etc.

Por su parte, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), como Autoridad Nacional de Aplicación de las cooperativas, debería

tener un rol más activo en estos aspectos, sobre todo en la formulación y control de proyectos para el sector. En esta tarea, asumir que las nuevas cooperativas de trabajo no sean un “salvavidas” transitorio de la política social sino una organización participativa, con perspectivas de continuidad que -aunque puede comenzar a instancias de una decisión pública- debe adquirir su propia autodeterminación.

Actualmente, el Ministerio de la Producción de la Nación, a través de la Subsecretaría de Emprendedores, tiene en marcha un programa denominado INCUBAR, por el cual busca promover y apoyar a las incubadoras, otorgando aportes no reembolsables para adquisición de mobiliario, aparatos informáticos, reforma y ampliación de estructuras, y capacitación para el personal. Se puede tomar dicho programa e incorporar al mismo un capítulo específico para cooperativas o, en su defecto, elaborar uno semejante, para cooperativas, desde el INAES, federalizándolo a los diversos órganos locales competentes y a las federaciones y cooperativas de base de cada una de las regiones de nuestro país.

## 6.1. EL PLAN MANOS A LA OBRA: CUANDO EL DESEO DE EMPRENDER NO ALCANZA

El más atractivo de los planes públicos de la administración que finalizó en diciembre de 2015, fue el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social, “*Manos a la obra*” (PMO), ideado e instrumentado desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS) en el 2003/04, durante la presidencia de Néstor Kirchner. Se presentó en los anuncios como un intento superador de las prácticas “clientelares”, ya que su principal objetivo era mejorar los ingresos de los hogares más vulnerables pero, al mismo tiempo, dar un apoyo masivo a iniciativas de la economía social. Su población objetivo eran -en especial- los beneficiarios de los programas sociales del MDS (mayoritariamente el Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados). Asimismo, se enunciaba el aliento a proyectos productivos que se adecuaban a la potencialidad productiva de la localidad y que estimulara el asociativismo socioeconómico.

El PMO sostenía en su fundamentación que una de sus intenciones era mejorar las condiciones de vida de los grupos familiares más desprotegidos, sentando las bases para el surgimiento de nuevos actores socio-productivos y/o fortaleciendo a los ya existentes. En la difusión, el PMO se exhibía como un cambio estructural de las políticas sociales, una bisagra entre la asistencia social tradicional y la autogestión productiva. Nacía como una llamativa innovación que podía significar que una parte de los beneficiarios iría abandonando el ámbito asistencial del MDS, pasando de “lo social” clásico a “lo socioeconómico” participativo y al emprendedorismo de la economía social.

Pero estas variantes integradoras de los emprendimientos fueron mas una alternativa utilitaria de cumplimiento formal para el acceso a los beneficios del plan que una vocación o inclinación asociativa. Más allá del relato, la mayoría de los emprendimientos fueron unipersonales o familiares (aunque en los papeles figuraran como emprendimientos compuestos por tres o más socios).

Tampoco se materializó la instrumentación del plan en cooperativas ya existentes o en asociaciones vinculadas a la economía social, ni tampoco se estimuló la formalización de los proyectos productivos en forma de cooperativas, antes bien en algunos casos se partió de prejuicios anti cooperativos, promoviendo agrupamientos informales imposibilitados de operar en los mercados o forzados a hacerlo irregularmente, con mayores costos.

Del mismo modo, no se observó una política deliberada tendiente a vigorizar la cadena productiva ni a entrelazar a los emprendimientos con el perfil de la localidad o de su región circundante. A su vez, el tipo de actividad del emprendimiento respondió, en general, a lo que aparecía como más simple para los beneficiarios de los apoyos oficiales y no a razones de viabilidad o de articulación con las cadenas de valor locales.

Los beneficiarios del PMO, no solían contar con experiencia previa en el rubro de la actividad destino del emprendimiento, ya que venían de más de una generación sin trabajo estable. Y esa falta de experiencia y esa escasa capacitación (en aspectos sensibles como educación popular, dinámica de las organizaciones comunitarias, gestión de proyectos, cálculo de costos, etc.) se hacía extensiva a gran parte de los funcionarios municipales como así también a los profesionales del MDS, lo que no auguraban mayores logros. En este escenario, quedó refutado uno de los supuestos en el que se fundamentó el PMO: considerar que las personas por la sola razón de obtener herramientas e insumos, o bien un subsidio, estarían dispuestas a darle continuidad a una actividad o a asociarse con otros. Así también, quedó desmentida la óptica ministerial (particularmente la de su brazo ejecutor, el entonces Secretario de Políticas Sociales del MDS) que suponía que la ayuda económica por sí sola, con una breve orientación, generaría “emprendedores”, es decir, personas capaces de llevar adelante exitosamente un emprendimiento socioeconómico e insertarse efectivamente en el mercado.

Un sin fin de experiencias anteriores habían sabido demostrar que un fuerte apoyo a la consolidación de unidades dotadas de un mayor capital en equipamiento, no necesariamente podrían garantizar una mejor y más efectiva inserción real en los mercados hacia su autosustento: no bastaba con que el Estado apoyara (ya sea desde sus líneas de crédito como de subsidio) la creación, apoyo y fortalecimiento de las unidades productivas de la Economía Social. Se hacía necesario pensar además en la generación, consolidación y fortalecimiento de estrategias o canales para una mejor inserción de los productos y servicios que cada una de éstas desarrollaba (Sztern, 2009, p. 3).

Solamente aparecieron como viables aquellos emprendimientos que se erigieron sobre iniciativas ya existentes o bien estaban inmersas en alguna cadena productiva. Asimismo, alcanzaron algunos resultados positivos y una mediana consistencia emprendimientos “recuperados”, cuyos beneficiarios sabían del oficio, contaban con algunas herramientas e insumos y estaban informados de las características de la comercialización de sus productos, aunque fuera en mercados alternativos o de venta domiciliaria.

En cuanto a la situación organizacional de los emprendimientos, muy pocos lograron algún tipo de formalidad a partir del desarrollo del PMO, o se constituyeron en cooperativas u otras formas asociativas. Incluso gran parte de los beneficiarios se mantuvieron en la informalidad y, aún lo que se inscribieron en el monotributo social, no continuaron con el cumplimiento del mismo.

Debido a las características de las microempresas, por sus dimensiones y situación jurídica bien podrían fácilmente definirse como "actividades informales"; dentro de las mismas no existe una relación laboral de carácter estable registrada ante la administración del trabajo y el sistema de seguridad social. Las formas de empleo en relación de dependencia eran particulares o específicas, de carácter precario y no por contrato de duración indeterminada ni estable (...) tanto para los responsables como para los asalariados y trabajadores familiares no remunerados, predominaban largas jornadas de trabajo, por encima de los promedios nacionales (Neffa, 2007, p. 96).

Obviamente la informalidad de los emprendimientos llevó a la imposibilidad de facturar las operaciones y, por consiguiente, a no ingresar la producción en mercados formales.

(...) Las modalidades de comercialización utilizadas por los emprendimientos muestran la preeminencia de formas de venta propias de la pequeña producción mercantil de reducida productividad. Estas circunstancias dificultan el acceso a canales que exigen volúmenes significativos de producto con precios competitivos y bajo condiciones legales relativamente exigentes. (MDS, 2007, p. 89).

En suma, en vista de los ambiciosos objetivos, los resultados del PMO fueron magros. Combinar desarrollo local y economía social era innovador pero implicaba ir bastante más allá del discurso académico o de la retórica de consultores más propensos a elaborar informes "neutrales" que a involucrarse in situ con las efectivas necesidades de los sectores populares.

No era una tarea secundaria el reconocer a actores territoriales, con una historia común y con un acreditado arraigo en todos los rincones del país, que pudieran contener a los nuevos emprendedores: las cooperativas. Pero las autoridades a cargo de su implementación no supieron o no quisieron reconocer a las empresas de la economía social fundacional como aliadas a la hora de incubar a la nueva economía popular y/o solidaria.

Desde la Secretaría de Políticas Sociales, incluso, se llegó a considerar que esas familias -agrupadas mayoritariamente en sociedades de hecho de 3 personas o en pequeñas cooperativas de trabajo-, constituirían un nuevo *sujeto socio-territorial*, e incluso un *agente político transformador*, del cambio gubernamental. Se tomaba así partido por una tónica de espontaneidad, que se valoraba como más efectiva que la del cooperativismo histórico, al cual se lo veía excesivamente burocratizado, sin tomar en cuenta que -aun con algunas

dificultades de funcionamiento- este movimiento tenía a su favor el valor agregado del reconocimiento y la confianza de las comunidades de las cuales era parte, siendo conducido e integrado por los miembros más activos de esas poblaciones del interior profundo.

La contribución del PMO a la construcción de nuevos actores productivos de economía social no tuvo envergadura. En los hechos, en territorio, el PMO no llegó a ser más que otra política de financiamiento blando a microemprendimientos, sin prestar demasiada atención ni a los perfiles productivos locales, ni a las cadenas de valor existentes, ni a organizaciones tan emparentadas con el desarrollo local como las cooperativas.

## 7. ALGUNOS COMENTARIOS FINALES

A lo largo de este texto nos hemos detenido a analizar como las empresas de la economía social (básicamente las cooperativas, las mutuales y las asociaciones productivas), con el concurso de las universidades y de los diversos organismos públicos con incumbencia en la temática, pueden actuar como incubadoras de microempresas y/o de iniciativas recién nacidas de la llamada economía popular, partiendo de la base de que la mayoría de estas incipientes experiencias requieren de ese padrinazgo para la puesta en marcha y de tutorías para lograr su permanencia y sustentabilidad.

Y al considerar las particularidades de esta “otra economía” -que tiene otra forma de producir, de distribuir y de tomar sus decisiones-, nos hemos explayado sobre la inconveniencia de computar sólo dentro de ella a la economía social más orgánica y capitalizada y a la pertinencia de sumar también a los actores de la nueva economía solidaria y/popular.

Y asumimos esta postura, porque estimamos que estos emprendedores por necesidad o de oportunidad no siempre circulan en la informalidad. Constituyen, en muchos casos, personas o grupos de personas que están dando los primeros pasos hacia formatos que irán encontrando su definitiva configuración en el trayecto laboral y/o productivo.

De todos modos, sostenemos que el solo deseo de emprender, como la sola promoción del emprendedorismo por parte del Estado no generan necesariamente emprendedores capaces de llevar adelante proyectos viables, y, menos aún, seres conscientes y solidarios con su entorno.

El PMO ha demostrado que la mayoría de los emprendimientos beneficiados respondían a una lógica de racionalidad individual, de mirada cortoplacista, a pesar de que en los formularios oficiales el emprendimiento figurara muchas veces como asociativo o de naturaleza solidaria.

Sin el acompañamiento adecuado, tanto en la asistencia, como en el financiamiento, en la capacitación y en la tutoría, los emprendedores ven limitadas sus posibilidades de llevar adelante sus proyectos y, más aún, de responder con los mismos a las necesidades y aspiraciones propias y del grupo o colectivo involucrado.

Frente a ello, la economía social -tanto la fundacional como la nueva economía solidaria y/o popular- pueden jugar un rol significativo. Y ello se hace

más factible en la medida que las organizaciones de la economía social en general, y las cooperativas y mutuales en particular, suelen crear y expandir variadas externalidades positivas. Son organizaciones ancladas en el territorio que promueven el bienestar de sus asociados, constituyen escuelas de democracia y están comprometidos con sus comunidades de origen. Más aún, el grado de participación voluntaria que fomenta el vínculo cooperativo y mutual ahonda el tejido social de los participantes y de su geografía, haciéndola más justa y amigable.

La capacidad de la economía social de actuar como incubadora, les permite, a la vez de asistir a nuevos emprendedores (ofreciendo su experiencia y su praxis cotidiana), generar virtudes cívicas y solidarias referidas a redes que posibilitan ser “grandes”, en la escala que da la integración regional y nacional, sin perder la identidad local. Promover relaciones que interrelacionan a los individuos con las instituciones intermedias situadas entre las familias y el Estado, acrecentando el *capital social*.

Por todo lo expuesto, consideramos que las cooperativas de provisión de servicios, en particular, y las cooperativas y mutuales en general, pueden cumplir un rol trascendente como co-ejecutoras de obras públicas e incubadoras de nuevos emprendedores en el diseño de futuros programas de promoción del asociativismo productivo, del trabajo digno y del desarrollo local, con democracia en la toma de decisiones y con equidad e inclusión en la distribución.

## ANEXO

### LAS COOPERATIVAS EN LA MICROREGIÓN SAN PEDRO/LA ESPERANZA<sup>6</sup>

Un caso de incubación a partir de la quiebra de un Ingenio azucarero

#### 1. INTRODUCCIÓN

La controvertida utilización de las cooperativas, llevada a cabo por Milagro Sala y la Tupac Amaru -que implosionaron a partir de diciembre de 2005- opacaron la constitución de otras cooperativas de trabajo y de productores que se concibieron en San Pedro, Jujuy, en el periodo 2013-15 a partir del trabajo sistemático y la tutoría de un equipo que integramos con profesionales jujeños y de ex trabajadores del Ingenio La Esperanza, estos últimos experimentados en actividades sindicales.

El proyecto comenzó a pedido de las autoridades provinciales, con apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (hoy Ministerio de Agroindustria) del cual dependía el UCAR, desde donde fui contratado como Consultor Externo.

Tuvimos como meta constituir cooperativas con parte del personal del Ingenio (los “cuartas” y las personas en condiciones de jubilarse) que quedarían fuera del Ingenio, tras su mecanización. Ello iba a ocurrir con el arribo de un grupo de inversores, que requería esos desplazamientos para hacerse cargo de dicho Ingenio. A partir de ese primer paso, el objetivo fue la capacitación cooperativa, conjuntamente con la formación en actividades productivas alternativas de técnicos del INTA y especialistas ad hoc.<sup>7</sup>

Simultáneamente al declarado intento de recuperar el Ingenio La Esperanza, se plantearon varias iniciativas, poniendo en este texto el acento en lo referente a la incubación de cooperativas de trabajo.

#### 2. ANTECEDENTES SOBRE EL INGENIO LA ESPERANZA

La historia da cuenta que el Ingenio La Esperanza data de 1883, cuando se realizó la primera zafra. A partir de 1899, tanto la finca San Pedro como el ingenio pasaron a manos de la firma Leach’s Argentine Estates Limited, de los hermanos Leach.

---

<sup>6</sup> Este anexo que acompaña el texto general es de autoría de Mario Elgue y responde a su experiencia en la incubación cooperativa en la microrregión San Pedro/La Esperanza, Jujuy, como consultor externo a cargo de un Equipo de Asociativismo y Cooperativas, en el periodo 2013/15. El autor agradece los aportes del Lic. Gustavo Bertolini.

<sup>7</sup> A lo largo de ese anexo, se utiliza el potencial porque gran parte de los aspectos cooperativos del proyecto estaban condicionados a la intervención de dos actores que se retiraron de la escena a fines del 2015: el grupo inversor que iba a quedar a cargo del Ingenio y FeCoFe que operaba como patrocinante y receptor de algunos de los subsidios.

Con la crisis azucarera de la década de 1960, el Ingenio fue adquirido por el grupo Deltec, que era además dueño del Swift La Plata.

En 1973, con la quiebra del Swift Deltec se dispuso la venta del paquete accionario del ingenio. En 1982 se reinició la licitación con nuevos pliegos. A partir de 1986 Hugo Alberto Jorge se convirtió en el presidente del Directorio. La empresa enfrentó múltiples dificultades y en 1995 solicitó su concurso preventivo.

A partir del 2013 pareció impulsarse la reinserción competitiva en el mercado. Las inversiones destinadas a la reparación y adecuación de instalaciones y equipos fueron llevadas adelante a partir del Gobierno de la provincia de Jujuy, con el apoyo del entonces Ministerio de Agricultura Ganadera y Pesca de la Nación y otros ministerios, involucrando incluso a un grupo de empresarios privados, afines a la anterior administración, que se retiraron con el cambio de autoridades en diciembre de 2015.

El Ingenio contaba con 1.431 empleados directos. Además de entre 400 y 470 personas que estaban relacionadas de manera indirecta con el mismo (se los conoce como “cuartas”).

### 3. LAS IDEAS-FUERZA DEL PROYECTO DE DIVERSIFICACION PRODUCTIVA

El proyecto de inversión buscaba sanear los sectores críticos del Ingenio La Esperanza y su diversificación a través de la elaboración de bioetanol.

Se consideró que la intervención pública para el desarrollo del complejo del Ingenio La Esperanza requería no sólo de la modernización y puesta a punto del Ingenio sino también la promoción de las condiciones y capacidades productivas y sociales de toda la zona de influencia.

Entonces, se elaboró una propuesta de desarrollo local, en el cual la intervención estatal pretendió traccionar a la intervención privada. El despegue económico del ILE imponía no sólo el abandono de la cosecha a mano y la introducción de los sistemas de cosecha mecanizada, sino la plena explotación de su capacidad forestal y agropecuaria, con desarrollo de cooperativa de trabajo y de productores, complementada con iniciativas sociales y culturales de distinto tenor.

De todos modos, con el cambio de administración en el 2015, se puso en duda el destino de las inversiones del Estado en el Ingenio.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Las actuales autoridades señalaron a los medios que habían rechazado la rendición de cuentas de la anterior administración del Ingenio y que habían instruido a sus funcionarios para presentar denuncias penales. Desde diciembre, ya sin aportes nacionales, el Gobierno de Jujuy continuó invirtiendo dinero en La Esperanza. Se calcula que fueron otros 600 millones de pesos (que se sumaron a los 1.000 millones que se habrían desembolsado desde el 2013), que habrían permitido comenzar la zafra azucarera.

En 2015 -según datos oficiales- el ingenio cosechó unas 8.000 hectáreas de caña pero produjo 60.000 toneladas de azúcar. A su lado, el Ingenio La Mendieta/Río Grande, con 5.700 hectáreas y un tercio de los trabajadores, logró producir 90 mil toneladas. Los funcionarios señalaron que se necesita un grupo inversor que invierta y mejore la productividad, que pueda tener 12 mil hectáreas y producir 200.000 toneladas de azúcar. En ese sentido, se informó que el grupo inversor seleccionado por las anteriores autoridades, había decidido no continuar.

Una somera síntesis de los proyectos pensados para la diversificación y la incubación, son los siguientes:

#### 4. DE EMPLEADOS DEL INGENIO A COOPERATIVISTAS CAÑEROS

El proyecto se comprometió a impulsar el desarrollo de explotaciones forestales sustentables que fueran capaces de generar empleo dentro del predio perteneciente al Ingenio.

Se realizaron innumerables reuniones de orientación y capacitación con alrededor de 50 personas que -con la capacitación intensiva de nuestro Equipo de Asociativismo y Cooperativas- culminaron con la conformación de 2 cooperativas de trabajo de base cañera (se constituyeron Unión Popular Ltda. y Costa Azul Ltda., lideradas por Humberto Torrez y Carlos Farfán, respectivamente) que, en lo inmediato, comenzaron a desenvolverse como oferentes de fuerza de trabajo para el propio ILE y para el mercado, dejando atrás su carácter de empleados y/o "cuartas" para dar un salto cualitativo hacia la autogestión cooperativa. Y, a su vez, se potenciaron como productores directos en lotes del Ingenio, cedidos en comodato, que ellos mismos desmontaron y limpiaron, plantando su propia caña.

Se financió la apertura de pozos de agua para el cultivo y se capitalizaron las cooperativas adquiriendo tractores, cosechadoras y otros equipamientos, a través de los aportes no reintegrables del PROSAP. También se les entregó semillas certificadas (con la intervención de PROICSA).

Al tratarse de equipamiento computarizado, los ex empleados del Ingenio exhibieron con orgullo como algunos de sus hijos se incorporaron a las cooperativas y tomaron el manejo de las máquinas, a partir de capacitaciones brindadas por la firma en la cual se adquirieron los utilitarios.

#### 5. PRODUCCIÓN INTEGRADA Y COOPERATIVAS AVÍCOLAS

Se decidió implementar un sistema de producción integrada donde los beneficiarios, organizados en cooperativas de trabajo, se dedicaran a la producción de huevos que tendría como destino la elaboración de huevo en polvo, patrocinados por Ovoproductora del Norte SA, empresa elegida previamente por UCAR.

Los beneficiarios fueron aproximadamente cien jóvenes de 18 a 30 que participaron activamente en las exposiciones y de los talleres interactivos sobre los valores y principios de este movimiento solidario. Además de las jornadas de capacitación cooperativa, se compartió con el instructor de la SA la formación en el manejo adecuado de los criaderos de ponedoras que recibieron por parte del programa para integrar 12 cooperativas de trabajo (Res. INAES 3026).

De las reuniones, emergió un especial compromiso de algunas mujeres de los grupos seleccionados que señalaron distintas inquietudes y solicitaron la posibilidad de instalar una guardería, a cargo de una de las cooperativas, cercana a la zona en la cual se desempeñarían los trabajos, para dejar allí a sus hijos, oficiando algunas de ellas como maestras jardineras.

Desde nuestro Equipo, se propuso que cada cooperativa se encargara de la producción en un galpón. Esta producción sería retirada por la empresa integradora, que proveía las aves y el alimento. Se debían cubrir los costos fijos y/o variables que tuvieran las cooperativas y pagar los anticipos a cuenta de excedentes.

Según nuestro criterio, las cooperativas de trabajo y la sociedad comercial, debían establecer una relación respaldada por un convenio que permitiera garantizar la autonomía de estas cooperativas.

Habíamos recomendado que los asociados estuvieran al menos en iguales condiciones laborales que los trabajadores en relación de dependencia de la misma actividad, con cobertura de salud, seguros por accidentes y valor hora equivalente al convenio de la actividad.

## 6. DE TRABAJADORES HORTÍCOLAS A PRODUCTORES COOPERATIVOS

Se propuso un total productivo de 180 ha (que más adelante se formalizarían bajo un comodato) dando trabajo a unas 150 personas organizadas inicialmente en cooperativas de trabajo, para luego transformarse en cooperativas de productores, bajo el monitoreo y la incubación de FeCoFe y nuestro Equipo.

El proyecto llevó adelante la instalación de un sistema de riego por goteo, la construcción de un galpón cooperativo para el acopio de la producción y la guarda de herramientas para la ejecución de las labores agrícolas.

Los potenciales cooperativistas del programa fueron 60 jóvenes de 18 a 30 años que no poseían experiencia en producción hortícola y debían ser formados en esta actividad y en cooperativas. Los organizamos en 6 cooperativas de trabajo (Res. INAES 3026). Para ello, se llevaron adelante varias clases de capacitación y asistencia técnica a cargo del INTA, compartidas presencialmente con nuestro equipo y con dirigentes de la Federación de Cooperativas Federadas (FeCoFe), exponiendo en común tanto los aspectos técnico-productivos como los atinentes a la doctrina y a la gestión cooperativa y al fortalecimiento organizacional.

La gestión del comodato por la tierra quedó bajo responsabilidad FeCoFe, pero el proyecto preveía que cada persona fuera -más adelante- acreedor de unas 3 ha de tierra, que produciría en forma individual e integrado a una cooperativa de productores.

En principio, se estableció que cada cooperativa de trabajo se encargaría de la producción de una parcela de tierra y producirían tomate, zapallo, frutilla y maíz. Los asociados eran los trabajadores de estos emprendimientos y percibirían anticipos a cuenta de excedentes, de acuerdo a la producción obtenida y comercializada.

En la primera etapa, se determinó desde UCAR que la cooperativa de provisión y comercialización (que luego la conformarían estos jóvenes ahora integrantes de las cooperativas de trabajo) fuera una cooperativa de FeCoFe (o directamente la Federación) que se encargaría -con los subsidios del Estado- de proveer insumos básicos y la posterior comercialización de la producción obtenida.

## 7. INCUBACIÓN COOPERATIVA EN PORCINOCULTURA

En este proyecto, UCAR fijó de antemano el patrocinio de FeCoFe, a través de una cooperativa (perteneciente a dicha Federación) y la intervención como capacitador en los aspectos productivos y comerciales de un dirigente de dicha cooperativa.

Desde nuestro punto de vista, en este tipo de producciones, lo central pasa por producir y/o elaborar el alimento, ya que es el principal componente del costo. En ese sentido, insistimos en que era y es preciso avanzar hacia una planta de elaboración de alimento balanceado. Cada cooperativa de trabajo debía contar con la tierra en comodato, la infraestructura y los planteles necesarios, de acuerdo a los parámetros productivos de la zona.

Si en una primera etapa los jóvenes de las cooperativas se dedicaran sólo a la producción de “lechones”, había que evaluar la posibilidad de instalar una pista de engorde cooperativa para reducir costos.

Nuestra incubación tuvo a su cargo la capacitación cooperativa de cuarenta jóvenes de 18 a 30 años que no poseían experiencia en producción porcina ni en cooperativismo y que fueron formados en ambos aspectos. Estos beneficiarios, luego de un interesante debate, se organizaron en 4 cooperativas de trabajo (Res. INAES 3026).

Una cooperativa de otra provincia, asociada a FeCoFe, se encargó de la provisión de insumos básicos. Creíamos, y así lo manifestamos, que esta misma cooperativa se podría encargar de administrar la pista de engorde, la faena y posterior comercialización de la producción obtenida.

Era necesario debatir sobre cómo incorporar valor a la producción porcina. Para nuestro Equipo, se podían transformar los lechones en capones de 90 kg. Esta tarea era factible llevarla a cabo en una pista de engorde, adquiriendo y/o produciendo el alimento balanceado.

Indefectiblemente los animales (tanto lechones como capones) debían ser faenados en un establecimiento (fijo o móvil) habilitado por SENASA. Esta etapa, así como la de comercialización, estaba pensada en manos de la cooperativa de FeCoFe.

## 8. APRENDICES DE APICULTORES EN COOPERATIVA DE PRODUCTORES

Este proyecto tomó a 50 jóvenes de 18 a 30 años -en carácter de beneficiarios- y se optó por asociarlos, luego de un periodo de capacitación en apicultura y cooperativismo, a una cooperativa de productores ya existente. Se previó la participación de profesionales del área específica del Ministerio de Agricultura para transmitir las ventajas de la producción orgánica.

Nuestro Equipo seleccionó a la Cooperativa de Productores Apícolas de Jujuy Ltda., integrada por productores en actividad que se comprometieron a recibir a los nuevos apicultores como asociados, luego de superar alguna resistencia inicial en este sentido.

Fue nuestro punto de vista que la Cooperativa de Productores debía contar, al menos, con una sala de extracción de miel que permitiera realizar el proceso de

extracción, con las exigencias establecidas por el SENASA, condición ineludible para poder ingresar al mercado interno o a los mercados internacionales.

También se había establecido por parte de UCAR la mediación de la Cooperativa de Trabajo Coopsol Ltda., de Santiago del Estero, dedicada a la producción y comercialización de productos apícolas. Esta entidad, cuenta con colmenas bajo certificación orgánica y comercializa su miel en mercados del comercio justo. Dicha cooperativa, recibiría la producción de los beneficiarios del programa, extractada en la Cooperativa de Productores Apícolas de Jujuy, para proceder a su fraccionamiento y comercialización.

Nuestra postura fue, en esa instancia, que se debía evaluar el costo operativo de la sala de extracción. O barajar la opción de habilitar una fraccionadora de miel en la misma sala, aumentando así el valor agregado, tercerizando sólo la comercialización. Ello permite posicionar un producto propio en el mercado, con identidad y diferenciación.

Señalamos que si la miel obtenida en la sala de extracción se iba a entregar a Coopsol Ltda. para su procesamiento, envasado y comercialización, se debía confeccionar un “convenio de cooperación entre cooperativas”, figura prevista en la Ley 20.337, en el que se plasmaran los acuerdos.

## 9. A MANERA DE BALANCE<sup>9</sup>

Desde el inicio, nuestro Equipo de Asociativismo y Cooperativas trabajó en la vinculación entre las tecnologías técnico-productivas y las tecnologías organizacionales del asociativismo, como un nexo de *capital social* imprescindible para la incubación de los territorios y de los pobladores incluidos en el proyecto de la microrregión.

En este sentido, es sabido que las formas asociativas de pequeños productores y trabajadores permiten la mejora de las condiciones de vida y la autoestima de sus integrantes y de la propia comunidad. El desarrollo de estas organizaciones le da vuelo a las interacciones sinérgicas, dispersan el riesgo del capital invertido y el peso de las cargas impositivas. También facilitan al emprendedor mejorar su posicionamiento en otros tramos de la cadena de valor.

Actuamos con una visión no dogmática, teniendo presente las dos grandes orientaciones de estos procesos de empoderamiento de estos nuevos actores: una de orden reivindicativo/comunitario (con aristas políticas, propias de los movimientos sociales) y otra de naturaleza económico-productiva. Por ello, comparamos las distintas alternativas asociativas: desde consorcios de emprendedores (en rigor, sociedades de hecho *sui generis*) a las diversas formas asociativas de interés común (asociaciones, fundaciones, agrupaciones de colaboración empresarial y cooperativas).

---

<sup>9</sup> Fragmento del Informe Final sobre la incubación y tutoría cooperativa en San Pedro/La Esperanza, presentado como Consultor Externo a las autoridades de UCAR en noviembre de 2015.

Entre estas últimas -con opción de realizar ventas en el mercado- las cooperativas de trabajo tienen la ventaja de valores y principios que, adecuadamente trasladados a la práctica, resultan una opción eficaz para emprendedores como el grupo de trabajadores del caso que nos ocupa.

## 9.1. COOPERATIVAS CONSTITUÍDAS

Se constituyeron 20 cooperativas dentro del programa de la microrregión, con 250 asociados distribuidos según la actividad productiva escogida, previa selección de los beneficiarios a través del sindicato del Ingenio.

En las cooperativas dedicadas a la horticultura y porcicultura, el objetivo era transitar el tramo inicial como cooperativas de trabajo, bajo la tutoría de FeCoFe y nuestro equipo, para que sus miembros adquirieran los conocimientos, destrezas y habilidades que requiere un productor de esas características y caminar luego hacia la transformación de estas cooperativas de trabajo en cooperativas de pequeños productores que incluso, en este último caso, admiten personal en relación de dependencia.

Las avícolas contaban con nuestra tutoría y la de un capacitador de una sociedad comercial (interviniendo además una cooperativa de otra provincia que canalizaba los subsidios), que era responsable del emplazamiento de los galpones y sería la comercializadora de la producción de las cooperativas. Los beneficiarios apícolas fueron concebidos como potenciales asociados de una Cooperativa de Productores Apícolas de Jujuy preexistente, bajo la tutela de Coopsol Ltda., de Santiago del Estero, que contaba con experiencia exportadora y es comercializadora de miel orgánica.

## 9.2. UNA SEDE COMO INCUBADORA PARA LA COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Nuestro Equipo planteó lo imperioso de concretar mecanismos eficaces de reconocimiento entre los integrantes (ya que, en muchos casos, los miembros de las cooperativas no se conocían entre sí), promoviendo mayor institucionalidad y las acciones de integración y la profundización de la capacitación, a través de la caja de herramientas de la educación popular; talleres de armado de proyectos e iniciativas que afirmen y/o detecten liderazgos, con procesos de construcción de consensos y de solución de conflictos. En suma, estrategias que reforzaran la identidad cooperativa y la logística para cada una de las cadenas productivas, considerando los flujos de producción, la transformación y la comercialización.

Una casa/sede en San Pedro, Jujuy, fue pensada por nuestro Equipo como un lugar de incubación para la realización de actividades variadas tras los objetivos antes mencionados, incluyendo la recreación, la contención y el acompañamiento en la terminalidad educativa de algunos jóvenes que tenían incompleto su ciclo educativo. Logramos alquilarla y reacondicionarla con el apoyo de la Administración del Ingenio

Con esa meta, el Equipo de Cooperativas y Asociativismo de la microrregión se propuso gestionar desde la casa lo antes expuesto, previendo la creación de una asociación o una gerencia asociada (que no requiere personería, sino que surge de un mero convenio inter-cooperativo), integrada por miembros de cada cooperativa. Era nuestra intención romper con la inercia de actitudes mentales dependientes, dando así un salto cualitativo hacia la autogestión y el trabajo en equipo.

En el último tramo de nuestra tarea nos abocamos a la constitución de otras 7 cooperativas, con las correspondientes capacitaciones cooperativas, junto a la parte técnica/productiva. Una vez lograda la matrícula, el acompañamiento técnico/institucional fue constante, como en el caso de las cooperativas cañeras (trabajando en conjunto con PROICSA) y de la Cooperativa de Trabajo Palo Marcado.

Se realizaron tareas de orientación en el Talar, donde se estaba consolidando una asociación civil como paraguas jurídico de iniciativas diversas. Para ello, se concretaron frecuentes capacitaciones y el seguimiento de la obtención de la personería jurídica. También se constituyeron previamente tres cooperativas en Perico y dos en Vinalito.

Dentro de la microrregión, se realizó una labor periódica y sistemática de contención, escuchando las demandas y apaciguando malestares. Se acompañó a los dirigentes a realizar los trámites ante AFIP San Salvador de Jujuy e incluso se pasó por las casa de los cooperativistas para que firmaran las actas requeridas por el Ministerio de Trabajo como parte de los trámites por los subsidios.

Regularizamos la situación de la Cooperativa Agropecuaria San Roque, por la cual se realizaron gestiones con las máximas autoridades del INAES para que no se la diera de baja, dada la inactividad y no presentación de ninguna documentación en los cinco años anteriores.

Se efectuaron numerosas charlas introductorias sobre cooperativismo con grupos informales (entre ellas con la Asociación Madre Tierra), en las que se hizo hincapié en los aspectos relativos a la viabilidad productiva y organizacional de los emprendimientos.

Distintas situaciones, que excedían a nuestro poder de decisión, hicieron que no pudiéramos avanzar todo lo proyectado en esta incubación, a partir de esta sede de integración cooperativa. Creemos, no obstante, que este es el camino a seguir en esta y otras alternativas de cooperación entre cooperativas que se propongan trascender los períodos gubernamentales, evitando las cautividades clientelares, garantizando la autonomía de los emprendimientos y el efectivo *empoderamiento* de sus actores.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, M. C. y Verbeke, G. (2009). La cooperación entre empresas cooperativas como una estrategia de desarrollo de redes asociativas. Ponencia presentada en *La co-construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 24 de agosto de 2009. Recuperado de: <http://www.econ.uba.ar/seminario/Ponencias/Eje%204/La%20cooperacion%20entre%20empresas%20cooperativas%20como%20una%20estrategia%20de%20desarrollo%20redes%20asociativas-%20Acosta,%20Verbeke.pdf>
- Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIEPyPT). [www.aipypt.org.ar](http://www.aipypt.org.ar)
- Altschuler, B. y Muñoz Cancela, C. (2015). De la extensión la formación y la incubación. El desarrollo de prácticas académico-territoriales en Economía Social y Solidaria en la Universidad Nacional de Quilmes. En *Revista +E* versión digital, (5), pp. 128-135. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.
- Aponte, M. y Correa, C. (2012). La incubadora de empresas cooperativas en la Universidad de Puerto Rico: tres casos y múltiples experiencias. En *Revista Académica PROCOAS*, (1)4, p. 64-79.
- Argentina. Ministerio de Desarrollo Social de La Nación. (2007). Resultado de la evaluación de medio término. Plan Nacional Manos a la Obra. Estudio Cuantitativo, Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano.
- Bertolini, G. (2010). *Un primer abordaje del Plan de Ingreso Social con Trabajo. Más dudas que certezas*. Recuperado de: [http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/El\\_plan\\_de\\_ingreso\\_social\\_con\\_trabajo.pdf](http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/El_plan_de_ingreso_social_con_trabajo.pdf)
- Ciancio, M. y Fardelli Corropolese, C. (2005). Incubadoras de empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas. Presentado en *XI Seminario Latino-Iberoamericano de gestión tecnológica – ALTEC 2005*, organizado por la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica (ALTEC). Salvador de Bahía, Brasil, 25 al 28 de octubre de 2005. Disponible en <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2002-2005%20Fardelli-Ciancio.pdf>
- Cruz, A.; Tilmann, R.; Della Vechia, R.; y Nunes, T. (2011). La Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Brasil: pasado, presente y desafíos para el futuro. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* N°3/2011. Disponible en: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CESOT/article/view/512>

- De Azevedo, A. y otros. *Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCP: la experiencia de la UNICAMP (Brasil)*. Recuperado de Red continental de coproducción de conocimientos, de investigación y formación <http://reco.concordia.ca/pdf/Azevedo%2007.pdf>
- Elgue, M. C. y otra. (2011). Las cooperativas como incubadoras de nuevos emprendedores. En *Economía Social, Desarrollo e Inclusión. Emprendimientos e innovaciones locales y regionales*. Buenos Aires: Editorial Corregidor.
- , y otros (2006): Análisis de sustentabilidad económica-productiva del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social, informe final presentado en el marco del proyecto: “Análisis de la sustentabilidad económico-productiva del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social, Manos a la obra”. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- ,. (2006). *Más allá de “lo económico” y de “lo social”. La economía social en un proyecto nacional de desarrollo integrado*. Buenos Aires: Editorial Corregidor.
- Ferullo, Hugo D. *La inclusión de la solidaridad en el pensamiento económico tradicional*. Universidad Nacional de Tucumán y Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. Recuperado de: [http://www.aaep.org.ar/esp/anales/pdf\\_01/ferullo.pdf](http://www.aaep.org.ar/esp/anales/pdf_01/ferullo.pdf)
- Fontenla, E. *Son programas sociales asociativos*. Recuperado de [http://www.fundacioncieso.org.ar/downloads/Programas\\_sociales\\_asociativos.pdf](http://www.fundacioncieso.org.ar/downloads/Programas_sociales_asociativos.pdf).
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) /Federación de Cooperativas Eléctricas y de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Córdoba (FECESCOR). (2007). *Indicadores de Responsabilidad Social*, Córdoba, Argentina.
- Freire, P. (2008). *Pedagogía del oprimido*. 20° Edición. España: Editorial Siglo XXI.
- Lagunes Toledo, L. A. y Solano Méndez, F. R. E. (2014). Propuestas para el impulso de la innovación y el emprendimiento. En Lagunes Toledo, L. A. et. al. (Comp.). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas para el impulso de la actividad emprendedora basada en la innovación*. Santiago de Surco, Lima – Perú: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA.
- Luna, J. P. (2014). Movilidad social ascendente y desarrollo emprendedor, ¿una sinergia posible?, en Elgue, M. C. (Comp.). *La Economía Social del Siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Corregidor.

- Mendonça dos Santos, A. y Martins da Cruz, A. C. (2008). Assim, a solidariedade aqui deve ser mútua, implica numa troca de saberes, de conhecimentos: os universitários aprendem a vida real, aquela que não está nos bancos acadêmicos; os trabalhadores do EES aprendem a usar as ferramentas que a vida lhes negou. A incubação, enfim, é um processo de troca entre dois saberes que se produzem em duas esferas distintas da vida social. É, portanto, um ato pedagógico. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedad articulando ensino, pesquisa e extensão universitária [Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedad articulado enseñanza, investigación y extensión universitaria]. *E-cadernos ces* [En línea], 02 | 2008, Puesto en línea el 01 diciembre 2008, consultado el 01 diciembre 2016. URL: <http://eces.revues.org/1354>; DOI: 10.4000/eces.1354.
- Montes, V. L. y Resell, A. B. (2003). *Presencia del cooperativismo en Argentina*. Instituto de Estudios Cooperativos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de La Plata. En *Revista UniRcoop*, 1(2):
- Neffa, J. C. y otros. (2007). *Microcrédito, instituciones de financiamiento y microempresas en la Argentina actual. Un estudio de casos sobre experiencias urbanas financiadas por el FONCAP*. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- Pineda Márquez, K.; Urrego Montañez, K.; Martínez Cárdenas, A., y García Carbajal, S. (2011). Perspectivas de la incubación de empresas en Colombia: un estudio exploratorio en las principales ciudades del país. En *Revista Libre Empresa*, (8)1, Enero-Junio. Universidad Libre de Colombia.
- Pereyra, D.; Rodríguez, H.; y Molina, J. (2012). Incubación, Emprendedorismo y Universidad: Una reflexión sobre la formación universitaria y la cultura empresaria en Santa Fe [en línea]. *VII Jornadas de Sociología*. UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. Recuperado de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2181/ev.2181.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2181/ev.2181.pdf)
- Segovia Philip, A. L. y González Tamayo, L. A. (2014). Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento: fortaleciendo vínculos entre las instituciones para el desarrollo de la actividad emprendedora basada en la innovación. En Lagunes Toledo, Luis Alejandro et. al. (Comp.). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas para el impulso de la actividad emprendedora basada en la innovación*. Santiago de Surco, Lima: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA.
- Silveira, M. e Isola, G. (2004). Propuesta para el Desarrollo de una Incubadora de Cooperativas en la Universidad de la República (Uruguay). En *Revista Uniros: Reflexiones sobre el cooperativismo y el asociativismo*. 1(1).

Sztern, G. (2009). La promoción de la comercialización como una fuerte apuesta del Estado provincial. Texto presentado en el *2do. Certamen de Trabajos sobre Economía Social y Desarrollo Local*. Organizado por el Centro de Investigaciones de la Economía Social. (CIESO).

Uruguay. Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP). Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP). (2015). *Emprender Juntos. Incubadora de cooperativas en sectores intensivos en innovación y conocimiento*. Recuperado de [http://www.dnpi.gub.uy/documents/4552717/0/CUDECOOP\\_Incubadora\\_v8%20\(IMP\).pdf](http://www.dnpi.gub.uy/documents/4552717/0/CUDECOOP_Incubadora_v8%20(IMP).pdf)