

Universidad Torcuato Di Tella-Maestría en Ciencia Política

Tesis de Maestría¹

Alumna: Corina L. Pegoraro

Director: Sebastián Etchemendy

“Todos para uno y uno para todos”;

El impacto del Estado en el gobierno de las cooperativas de trabajo

Este trabajo tiene por objetivo explicar los efectos que el vínculo con el Estado produce en el funcionamiento interno de las cooperativas de trabajo, a partir del tipo de origen de estas últimas. Desde una perspectiva organizacional, y a través de un estudio comparado de tipo cualitativo sobre cooperativas de trabajo asociadas al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se propone al desarrollo previo de la organización como el factor explicativo del impacto que esta relación institucional genera en la forma de gobierno de las mismas. De comprobarse empíricamente este argumento se espera encontrar que, en el caso de las organizaciones promovidas por la ciudadanía la relación con el Estado produzca un efecto centrífugo en la distribución de su poder interno, mientras que en aquellas promovidas por el Estado se produzca un efecto centrípeto, centralizándose el poder de decisión en un líder.

¿Qué impacto tiene la asociación con el Estado en el funcionamiento interno de las cooperativas de trabajo? ¿Qué grado de injerencia posee el tipo de origen en el estilo de gobierno que desarrollan estas organizaciones, una vez incorporadas a la administración pública? ¿Porqué algunas de estas cooperativas asociadas son vistas como “organizaciones fabricadas” o espacios de construcción de poder social?.

En estos últimos años, la incorporación de cooperativas de trabajo a la gestión estatal de servicios públicos se ha posicionado como una estrategia de administración pública

¹ Dedico esta tesis a Guillermo, mi padre, quien me enseñó a amar a la ciencia y trabajar por la excelencia. A las dos mujeres más inspiradoras en mi vida; mi madre Lucy y mi hermana Mai, bendición con la que Dios me premia. A Dios, que me da permanentemente la posibilidad de brillar desde mi misma y ser libre. A mis amados amigos de maestría y de la vida. Y a los Recuperadores Urbanos, quienes me enseñaron que no es el sistema quien lo define a uno, sino uno a éste. Agradezco al mismo tiempo, la dirección y comentarios de los profesores Sebastián Etchemendy y Alejandro Bonvecchi, sin los cuales este trabajo no hubiese alcanzado resultados académicamente enriquecedores.

innovadora y promocional de la organización civil (Bresser-Pereira y Grau, 1998; García Delgado y De Piero, 2002). Esto es, mientras que ha permitido al Estado contener situaciones de exclusión social a través de la delegación de servicio público a organizaciones civiles, la modalidad de gestión “asociada”² ha otorgado a estas últimas la posibilidad de desarrollarse económica e institucionalmente. En este sentido, la efectividad de esta nueva modalidad motivó su implementación en los diferentes niveles de gobierno³, impulsando la expansión de la estrategia asociativa en el mundo de la economía social.

A partir del 2003 en Argentina, el Estado Nacional implementa el Programa de Integración socio-comunitaria (ex Programa Federal de Emergencia habitacional), Centros Integradores Comunitarios “Proyecto CIC”, Agua más Trabajo, Plan Cloaca más Trabajo, Manos a la Obra, Programa de Inversión Social, Programa de Ingreso Social con Trabajo, Programa Argentina Trabaja y Capacitación con Obra (Macellari, 2012). De acuerdo al informe del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) argentino, para el 2014 se contabilizaban 28.853 entidades registradas, siendo el Estado el promotor del 85% de estas iniciativas⁴. El dictado de la Resolución 3026/06, la cual permitió constituir cooperativas de trabajo para otras actividades de la economía, y no solamente la construcción, fue un ejemplo de la utilización de estas organizaciones por parte del Estado como medios de contención de sectores vulnerables. El informe del INAE del 2008 indica que *“los miembros de estas cooperativas tenían que estar en condición de vulnerabilidad social. Al inicio, el 75% debían ser beneficiarios de los Planes Jefes y Jefas de Hogar y el 25% restante, desocupados”*⁵. Nuestro caso de estudio ilustra la cuestión. A partir del 2002 y de manera paulatina, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha incorporado a las cooperativas de recicladores urbanos al servicio de recolección de residuos, a fin de contener a un sector social fuertemente castigado por la realidad económica, como es el sector cartonero, proveyendo a las mismas de recursos operativos e institucionales que les permitan comercializar su servicio a mayor escala, al tiempo que capitalizarse.

²Rofman define a esta modalidad como *“la gestión de la implementación de un programa a través de un proceso de decisiones compartidas entre el Estado y organizaciones de la sociedad civil”* (Rofman, 2007).

³Mientras que a nivel nacional son cuatro los programas que promueven la constitución de estas asociaciones de trabajo, la provincia de Buenos Aires cuenta con el mayor número, siendo cinco los planes sociales que las incorporan a la gestión pública (Guidini, Herrera y Camilletti, 2006).

⁴Informe del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) argentino, 2014, Buenos Aires, Argentina.

⁵Informe del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) argentino, 2008, Buenos Aires, Argentina.

Lo que se evidencia en este contexto es que, aún con las mejoras materiales las cooperativas constituidas a partir del programa estatal han mostrado una tendencia a desarrollar procesos de decisión marcadamente centralizados en el líder que los coordina, dando lugar a críticas de sectores académicos que endilgan a este tipo de organizaciones ser pantalla de programas asistencialistas⁶, experiencias ineficientes, espacios de construcción de poder social u organizaciones fabricadas, estableciéndose una dicotomía con aquellas promovidas por la propia ciudadanía, las cuales son vistas como espacios de legítima construcción colectiva (Vienney, 1980; Bastidas, 2004; Vuotto, 2012).

A partir de ello, la hipótesis de este trabajo es que, si bien el mencionado impacto económico alcanza de manera homogénea a todas las cooperativas asociadas, no ocurre lo mismo con la dinámica que adopta su proceso decisorio, siendo el desarrollo previo de la organización un factor a considerar. A diferencia de lo planteado por los estudios de perspectiva exógena, en donde se posiciona al Estado como el principal responsable de los cambios internos que sufren las cooperativas, la evidencia empírica muestra que, a partir de la asociación con este actor el estilo de gobierno que adoptan las cooperativas constituidas previo a la existencia del programa estatal difiere marcadamente de aquellas creadas por la promoción de éste. Siguiendo a Lappalainen (2012)- sobre la base del análisis empírico de Finlandia- distinguiremos entre cooperativas “promovidas por la ciudadanía” (civic-oriented) y “promovidas por el Estado” (state-oriented), respectivamente.

Esto nos permitirá argumentar que existen factores internos de la organización que median en el efecto que el Estado tiene sobre el funcionamiento del gobierno de las cooperativas. Aquellas promovidas por la ciudadanía experimentan una mayor distribución de poder entre sus asociados, fortaleciendo los parámetros de gobierno cooperativo⁷, mientras que en aquellas promovidas por el aparato estatal se produce una centralización de poder en pocas manos. Si bien ello no habilita a excluir a las cooperativas promovidas por la ciudadanía de la posibilidad de experimentar gobiernos centralizados en líderes comunales, ya que el tipo de surgimiento de la organización no garantiza procesos de decisión plurales, lo que se plantea aquí es que el valor de los indicadores de la modalidad

⁶ El Informe sobre Empleo y Desarrollo Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Economía de la UCA del 2011, denomina a la mayoría de estas experiencias asociativas como “fachada que incentiva viejas prácticas de clientelismo”, utilizándose en muchos casos “para encubrir relaciones laborales tradicionales”.

⁷De acuerdo con Vuotto, las cooperativas se caracterizan por desarrollar un estilo de gobierno basado en la democracia decisional y la participación activa de sus integrantes en el proceso decisorio (Vuotto, 2009).

de toma de decisión de la cooperativa, en un contexto de asociación con el Estado, se encuentra condicionado por el desarrollo previo de la misma, existiendo una tendencia a que las cooperativas promovidas por el Estado desarrollen formas de decisión centralizadas mientras que las promovidas por la ciudadanía las descentralicen. Tal como lo dice Cieza: *“La referencia siempre tiene que ser colectiva, pero en la medida en que vayamos incursionando en espacios más masivos, la propia cultura de nuestro pueblo impone referentes individuales (...) el problema no son ellos sino la construcción política”* (Cieza, 2005). En este sentido, es importante decir que existe un tercer tipo de cooperativa, a la que Vuotto denomina “reivindicativa”, cuya promoción es desde la ciudadanía y tiene como objetivo primero el de reivindicar y adquirir beneficios sociales para los asociados en su condición de trabajadores excluidos (Vuotto, 2012). En este caso la valorización esta puesta en el compromiso con problemáticas de amplio alcance social, siendo organizaciones que desarrollan modalidad de decisión marcadamente centralizada. Sin embargo, si bien este tipo de organización podría ser incorporada a nuestra hipótesis de trabajo, ya que se trata de cooperativas que se asocian al gobierno, hablamos de organizaciones que emanan y son apéndice de movimientos sociales⁸ que promueven un discurso político reivindicatorio⁹, y que desde ese lugar dejan de practicar uno de los preceptos cooperativos fundacionales como es la autonomía e independencia política. Es decir, el carácter político propio de estos movimientos promueve una estructura de decisión centralizada en un líder o grupo de líderes sociales, los cuales organizan la actividad política, y en consecuencia, son el nexo en la relación de la cooperativa con el programa gubernamental, en su rol de prestadoras de servicios públicos.

Por otro lado, la organización cooperativa es, en este caso, una estrategia de supervivencia material ya que es creada con el propósito de sostener económicamente a la organización política que la engloba. A partir de ello, su origen está marcado por su funcionalidad a un movimiento político mayor, relegando gran parte de los preceptos cooperativos de independencia política y autonomía organizacional. Aún con lo enriquecedor del caso, este factor impide poder incorporar a este tipo de organización al presente modelo teórico, siendo considerado para una futura agenda de investigación.

⁸ En nuestro caso de estudio, 8 de las 12 cooperativas de recicladores que posee la Ciudad de Buenos Aires pertenecen al Movimiento de Trabajadores Excluidos (M.T.E.).

⁹ Este trabajo se dedicará a los casos de organizaciones que nacieron con el objetivo primero de constituirse en una cooperativa de trabajo y desarrollar los parámetros de funcionamiento de la misma.

En cuanto a la implicancia de esta mirada sobre el análisis de los efectos que la vinculación con el Estado puede traer en las organizaciones civiles, existen al menos dos facetas; en primer lugar, plantearía que los efectos de esta asociación sobre las cooperativas estarían condicionados por el desarrollo previo de las segundas, y en segundo lugar, que la variable tipo de origen implica un componente identitario que promocionaría la constitución de determinados lazos a través de los cuales el Estado generaría un impacto centralizador o democratizador de sus modalidades de toma de decisión. En cuanto al estudio del fenómeno, existen pocas investigaciones sobre el impacto que el Estado genera en el funcionamiento interno de las organizaciones civiles asociadas. Al mismo tiempo, la mayoría de las existentes mantiene una mirada exógena sobre el tema, proponiendo a este actor como el principal factor explicativo de las transformaciones que sufren las cooperativas de trabajo una vez incorporadas al proceso de gestión pública (Poggiuese, 1997; Bresser-Pereira y Cunill Grau, 1998; García Delgado y De Piero, 2002; González Bombal y Villa, 2003; Schamber, 2008; Kuman, 2011; Bleger, 2011). En referencia a nuestra variable independiente, si bien existen trabajos de perspectiva sociológica que estudian las nuevas formas de origen que tienen las cooperativas a partir de la existencia de esta modalidad asociativa (Vienney, 1980; Fairbain, 2004; Vuotto, 2007, 2011, 2012; Malo, 2012), estos poco indagan sobre el condicionamiento del origen en las formas de gobierno interno que asumen las mismas.

A partir de ello, combinando el método comparado de los casos más semejantes (también conocido como el método de la diferencia) y el process tracing, se busca dar cuenta de las razones por las cuales organizaciones civiles que comparten las mismas características jurídicas¹⁰, estructurales¹¹ y tipo de vínculo con el aparato estatal¹², desarrollan diferentes tipos de gobierno, en contexto de asociación con el Estado. A partir de la realización de entrevistas en profundidad a asociados de las cooperativas de trabajo, junto con el análisis de fuentes de información secundaria, se ahondará en el mecanismo causal que produce que el desarrollo previo de la organización civil condicione su estilo de gobierno, a partir de la co-gestión con el actor estatal.

¹⁰ Hago referencia a la razón social de la organización, es decir, el carácter legal que permite identificar a una persona jurídica y demostrar su constitución formal.

¹¹ Esto es, sistema de gobierno, tipo de servicio brindado y cantidad de miembros.

¹² En este caso, se trata de una relación de asociación en la gestión de un servicio público.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En un primer momento se definen los conceptos abordados para el análisis del fenómeno y se delimita su dominio empírico a los casos que presentan desempeño asociativo divergente. En segundo lugar se explican las dimensiones que conforman el mecanismo causal por el cual determinado tipo de desarrollo previo desencadenaría en un tipo específico de gobierno, en un contexto de asociación con el Estado. Seguido de ello, se definen las hipótesis de trabajo y se describe el diseño de investigación, finalizando con los resultados obtenidos.

1. Incorporación del sector civil a la gestión pública; diferentes tipos de surgimiento de organización civil, la asociación con el Estado y el cooperativismo como herramienta de contención estatal.

1.1 Gestión asociada, tipos de origen organizacional e impacto de la relación con el Estado

Como ya se dijo, en estos últimos años la asociación del Estado con organizaciones civiles en el ámbito de la gestión pública se ha posicionado como fuerte estrategia de mejoramiento de la administración pública, instalando a la descentralización de competencias públicas a organizaciones civiles¹³ en el centro de la escena (Guadarrama, 2012). Puede decirse que la constitución de estos espacios de articulación socio-estatal es el resultado de la interacción de dos factores: la demanda histórica por parte de las organizaciones civiles por participar en la conformación de la agenda pública; y la incapacidad material del Estado de responder al incremento sostenido de responsabilidades de gestión (BID, 2000). Es decir, la conjunción entre déficit administrativo y demanda civil para participar en el proceso de implementación de políticas públicas preparó el terreno para la asociación estratégica de ambos actores bajo la modalidad de gestión pública asociada¹⁴ (Poggiuese, 1997; Bresser-Pereira y Cunill Grau, 1998; García Delgado y De Piero, 2002; González Bombal y Villa, 2003; Coraggio, 2005).

¹³ Según lo informado por el BID, hasta el año 2000, la Argentina contaba con 105.000 organizaciones de la sociedad civil, las cuales producían en servicios y bienes sociales el 2,6% del Producto Bruto Interno (BID, 2000).

¹⁴ Esta relación institucional también es conceptualizada bajo los términos de “co-gestión”, “articulación”, “alianzas estratégicas” y “cooperación” (Cardarelli y Rosenfeld, 2002).

El carácter estratégico de este nuevo modelo de gobernanza se relaciona con la mejora de la gestión de los servicios públicos a través del fortalecimiento organizacional e institucional del sector civil (Hogdson, 2006, citado en Lappalainen, 2010). Por el lado del Estado, la contratación de una organización civil para la prestación de un servicio público le permite no solo contar con otra instancia de contención social y distribución de incentivos selectivos (Lappalainen, 2010; Guadarrama, 2012) sino también con herramientas de gestión que la agiliza, tales como información sobre el campo de intervención, experiencia en el abordaje de la actividad e instrumentos de contención para el mismo. Por el lado de la organización civil, su participación en el proceso de implementación de la política pública le posibilita acceder a recursos materiales e institucionales con los que logra expandirse rápidamente a nivel organizacional y político (Lappalainen, 2010). De lo que se trata en definitiva, es de una articulación superadora¹⁵ en donde el Estado obtiene un nuevo canal de información, autoridad y control sobre un sector de la sociedad civil organizada, mientras que los organismos civiles involucrados experimentan el incremento de recursos, reconocimiento público como servidores sociales, capacidad de intervención directa y prestigio social (Guadarrama, 2012).

A partir de estas experiencias de asociación, un sector de la academia se ha orientado a estudiar las nuevas instancias que dan surgimiento a las organizaciones civiles. Conceptualizado bajo el término de “pluralismo forzado” (Alapuro, 2005) o “sociedad civil fabricada” (Lappalainen, 2008, 2010), esta teoría plantea la existencia de una nueva tendencia en organización civil cuya asociación es promovida desde el Estado y que tiene como objeto contener y organizar a determinados sectores sociales bajo su ala. Desde esta perspectiva, un porcentaje importante de las actuales experiencias asociativas es el resultado de un Estado posmoderno que las promueve a través de la gestión asociada, la cual es utilizada como estrategia no solo de administración inteligente, sino también de control (Alapuro, 2005, Lappalainen, 2011).

Se puede decir entonces que en la actualidad existen dos principales instancias de promoción de la organización civil: ciudadana y gubernamental. En el caso de las

¹⁵En este punto, parte de la literatura se ha definido a favor de esta modalidad, estableciendo que la misma es un factor fortalecedor de la democracia, ya que a través de la promoción de espacios de gestión ciudadana se promueve uno de sus pilares fundamentales; la participación civil (Wallenius 2001).

organizaciones de origen gubernamental¹⁶, también denominadas “state-oriented” (Lappalainen, 2008), éstas se caracterizan por ser promovidas por un programa estatal que les provee el financiamiento y asesoramiento requeridos para su conformación y desempeño (Alapuro, 2005; Lappalainen, 2008, 2011; Guadarrama, 2012). Desde un plano opuesto, se encuentran aquellas organizaciones clasificadas como “civic-oriented”, situadas dentro del denominado “pluralismo voluntario” (Lappalainen, 2011), cuya constitución es producto de la promoción ciudadana y hasta el momento de su asociación con el Estado han sostenido una relación de confrontación¹⁷ para con éste. Así, mientras en el caso de las cooperativas originadas desde abajo se trata de organizaciones promovidas desde la sociedad que demandan al Estado ser incorporadas como servidores públicos¹⁸, aquellas originadas desde arriba son promovidas por un programa estatal que pone como condición de participación el conformarse como organización civil (Bauman, 1996), en el caso de este estudio; cooperativas de trabajo.

En lo que refiere al impacto de la asociación Estado-cooperativas de trabajo en el funcionamiento de estas últimas, algunos trabajos plantean que el mismo se encuentra fuertemente condicionado por la pautas de acción que impone el programa estatal. De acuerdo a las teorías de Kumar, Bleger y Schamber, la presión que recibe la cooperativa de trabajo por parte del Estado para responder a las demandas del programa público, debilita el funcionamiento interno de la organización, quedando su estructura, objetivos y sistema de reglas cooptados por éstas (Schamber, 2008; Kumar, 2011; Bleger, 2011). De acuerdo a esta mirada exógena, la dinámica de gobierno de la cooperativa se configura así como el resultado de estímulos externos que penetran los lineamientos de acción de la organización y los configuran de manera funcional a los parámetros del aparato estatal.

En cuanto a la teoría del “pluralismo forzado”, ésta no desacredita la idea de una articulación entre organización civil y Estado, pues sería una modalidad que aportaría resultados eficientes en ciertas áreas, sin embargo, aclara que la organización civil que participa debe ser una organización construida desde abajo. Mientras son estas

¹⁶ Esta última opción es denominada por algunos con el término de “pluralismo forzado”, la cual describe la existencia de organizaciones civiles resultantes de la presión de un organismo estatal para que se constituyan (Alapuro 1997).

¹⁷ Según Najam, la postura confrontación de las organizaciones civiles se basa en una posición de control y demanda hacia el gobierno para que introduzca cambios en políticas públicas. En reciprocidad, el gobierno se orienta a influir sobre el comportamiento de estas organizaciones a través de la regulación de sus demandas e iniciativas (en Young, 2000).

¹⁸ En el caso de las cooperativas de trabajo a estudiar, hasta el momento de su asociación han mantenido una relación de confrontación y demanda para con el municipio, a fin de ser reconocidos como servidores públicos e incluidos en el circuito formal de reciclado de la Ciudad de Buenos Aires.

organizaciones las que convocan al Estado a coordinar el diseño y/o la gestión conjunta de políticas públicas, las construidas a través de la promoción estatal participan en la gestión a partir de lo establecido por el organismo estatal. Los estudios realizados por la UNES (Unión de Estudios Solidarios) de Colombia apoyan esta teoría (Ladrón de Guevara, 2004). Los mismos afirman que los casos cooperativos exitosos no lo han sido por la acción de funcionarios de gobierno, sino por miembros de la misma comunidad, externos o internos a la forma asociativa, siendo el Estado un agente negativo en el desenvolvimiento de la organización.

Los estudios sociológicos sobre el tema desarrollan una perspectiva de análisis superadora, realizando una diferenciación del impacto del Estado de acuerdo al tipo de origen de la organización. Según éstos, son las cooperativas “inducidas por el Estado” las que se encuentran condicionadas en su proceso de toma de decisión por el aparato estatal. En estos casos, las cooperativas se posicionan como “apéndices estatales”, condicionadas por la fuerte dependencia económica que detentan frente al Estado (Vienney, 1980; Vuotto, 2011; 2012): esto supedita su proceso decisorio y de resolución de conflictos a las disposiciones estatales (Vienney, 1980; Vuotto, 2011, 2012). En cuanto a las cooperativas “inducidas por la ciudadana”, se plantea que desde sus comienzos las mismas se caracterizan por desarrollar un proceso decisorio grupal y de “ajuste mutuo”, en el que priman la cooperación y diálogo para la resolución de conflictos, siendo la asociación con el Estado una instancia secundaria de trabajo y vinculación con el contexto sociopolítico (Vienney 1980; Vuotto, 2011, 2012).

Aún con el aporte que esta mirada realiza al estado del conocimiento sobre el tema, planteando un realidad organizacional a partir del tipo de origen, no realiza un análisis concreto sobre el mecanismo causal que lleva a que el Estado posea un impacto diferencial en estas organizaciones, a partir del desarrollo previo de las mismas. En este sentido, la ausencia de una perspectiva de análisis que contemple el poder de configuración que la organización tiene sobre sus propios procesos de decisión, coloca a la misma en el lugar de actor pasivo, condicionados por un sistema en el cual no tiene injerencia. Para ser más claros, la debilidad de esta perspectiva unidireccional, es posicionar a la organización civil como un ente cuya lógica de funcionamiento queda supeditada a las determinaciones de un actor externo, en este caso el Estado, sin posibilidad de condicionamiento propio.

A diferencia de lo estudiado hasta hoy en el tema, este trabajo mantiene una mirada endógena del fenómeno, postulando a las características de origen de la organización como el factor explicativo más plausible a la hora de comprender por qué en un contexto de asociación con el Estado algunas cooperativas de trabajo desarrollan un proceso de toma de decisión cooperativo, mientras que otras uno centralizado. Esta perspectiva permitirá observar el poder de configuración que las organizaciones tienen sobre sus propias pautas y dinámica de gobierno, aún en contextos de articulación con otros actores¹⁹.

1.2 Cooperativismo; conceptualización y desarrollo histórico en la Argentina

Si bien el concepto de organización cooperativa²⁰ detenta diferentes perspectivas definicionales, a los fines de medición de este trabajo se adoptará una definición de perspectiva organizacional, la cual interpreta a la misma como “*un modelo organizacional en el cual el control descansa en los asociados, quienes pretenden tanto objetivos económicos como sociales, y buscan que los procesos de toma de decisión estén basados en la democracia participativa*” (Bastidas, 2010). De esta concepción, se desprende que el estilo de gobierno que se postula para este tipo de organización está basado en la participación igualitaria de todos sus miembros en el proceso de decisión, configurándose una estructura de gobierno que se distribuye entre el poder representativo (gerencia general), y el poder directo (asamblea de asociados).

Antes de seguir, es importante remarcar que la estructura organizativa de la cooperativa se divide en tres sistemas; a. la asamblea de asociados, donde recae el sistema de decisión estratégico; b. la gerencia general, la cual es el sistema bisagra entre la esfera política y operativa; c. el sistema operativo responsable de las áreas cotidianas (Bastidas, 2004 en Ladrón de Guevara, 2004). En el punto a, la asamblea de asociados, es donde se concentra el mayor poder de decisión estratégica (Vienney, 1980; Bastidas, 2004; Vuotto,

¹⁹ Como se dijo previamente, este trabajo postula la existencia de un tercer tipo de organización civil, creada desde la promoción ciudadana, que detenta una dinámica decisional centralizada en un líder o grupo reducido de personas de manera previa a su incorporación al programa estatal. Si bien no será abordado empíricamente en este estudio, forma parte de los tipos ideales de organización civil que comprenden al fenómeno de co-gestión Estado-Organización Civil.

²⁰ La Ley Nacional N° 20337/73, de cooperativismo, las define como “*entidades fundadas en el esfuerzo propio y ayuda mutua para organizar y prestar servicios*”.

2007, 2011). Tal como lo explica Bastidas *“es en la “propiedad” de los medios de decisión por parte de la asamblea donde radica la gobernabilidad de la organización”* (Bastidas, 2004). En este contexto, el equilibrio de fuerzas entre la asamblea y la gerencia se presenta fundamental a fin de conservar la integridad de la organización (Vienney, 1980; Bastidas, 2004; Vuotto, 2011). Mientras la organización del trabajo se somete a la dirección de la gerencia general, la decisión final y control de funciones es tarea de la asamblea, siendo esto regulado por medio de instancias concertadas democráticamente (Vuotto, 2012). A diferencia de una empresa corporativa donde la estructura de gobierno es jerárquica y las decisiones reposan en la cúpula gerencial (Vienney; 1980), en la organización cooperativa el involucramiento de todos sus miembros en las instancias de decisión es una característica identitaria. En palabras de Vuotto *“desde un punto de vista organizacional, el valor de la empresa cooperativa depende de su capacidad para asociar al conjunto de miembros a la realización de un proyecto colectivo compartido”* (Vuotto, 2012). Bajo el propósito de satisfacer en común las necesidades de sus miembros, las pautas de funcionamiento de una cooperativa consisten en; distribuir los beneficios entre sus asociados sobre la base de los servicios que utilizan de su cooperativa, reinvertir los excedentes en mejoras del servicio a sus asociados y promover el bienestar de su comunidad (Vuotto; 2011). Tal como lo explican Silva y Dávila *“el sentido de pertenencia de la organización surge del principio de identidad que plantea el modelo cooperativo y se traduce en el doble papel que juega el asociado, como usuario y dueño”* (Silva y Dávila, 2002, en Ladrón de Guevara; 2004)

En cuanto a la relación histórica entre cooperativas y Estado en la Argentina, los primeros ejemplos de fomento del cooperativismo por parte del segundo fueron durante el primer gobierno peronista. Tras un desarrollo inicial producto de coyunturas de desempleo y/o estancamiento del empleo formal, para 1950 el mundo de cooperativas de trabajo registradas representaban el 3,9 por ciento del total de estas entidades (Macellari, 2012; Vuotto; 2014). Entre 1980 y 1990, el proceso de desocupación, informalidad y precarización laboral generó un crecimiento del cooperativismo en un 1,8% (Vuotto, 2007), siendo el 2000 el periodo donde más se expandió²¹, llegando a niveles de organización

²¹ Para el 2010, se estimaba en 205 el total de las empresas recuperadas, las cuales ocupaban un total de 9.362 trabajadores, y en más del 95% de los casos se encontraban constituidas como cooperativas de trabajo (Vuotto, 2011).

corporativa²². A partir del año 2000 y hasta el presente, se pueden diferenciar dos escenarios propios de este fenómeno: el de la crisis que siguió a la convertibilidad, en el que se inscribe el fenómeno de las empresas recuperadas; y el de comienzos de 2003, en el que se implementan programas sociales que contemplan al cooperativismo de trabajo como herramienta eficaz para favorecer la creación de empleo y estimular la participación colectiva (Vuotto; 2011). En este segundo escenario se ubica la implementación de políticas públicas orientadas a promocionar el desarrollo de cooperativas de trabajo como vehículo de generación de empleo. La efectividad de esta nueva estructura de compromiso que es la gestión asociada para reincorporar de manera sostenida a desocupados al circuito laboral formal²³, motivó al Estado a hacer de la asociación administrativa con organizaciones civiles²⁴, en este caso cooperativas de trabajo, una estrategia política y social (Guadarrama, 2012). Esto es, mientras la administración por parte de las cooperativas le permite al Estado evitar la gestión de un servicio público de manera directa, el mejoramiento de la estructura productiva de las organizaciones participantes les significa a éstas un incremento marcado de sus niveles de productividad y comercialización (Coraggio, 2005; Fairbain, 2004).

En el caso a estudiar, la asociación entre el gobierno de la ciudad de Buenos Aires²⁵ y las cooperativas de cartoneros se alcanzó producto de la presión ejercida desde las cooperativas promovidas desde abajo. Como resultado de ello, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y algunas cooperativas de recicladores llevaron a cabo un convenio²⁶ a través del cual el primero se comprometió a proveer los recursos materiales e institucionales²⁷ que

²² En 2009 se conforma la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), reuniendo a 25 federaciones que representan a 3.000 cooperativas de trabajo, integradas por cerca de 30.000 trabajadores asociados.

²³ Según el Informe de Reempadronamiento y Censo del 2008 del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), desde el 2001 hasta esa fecha, la organización cooperativa generó 265.054 puestos de trabajo, siendo el 35% (92.769) promovido por aquellas pertenecientes al sector de servicios públicos.

²⁴ En el caso de la Argentina, en su gran mayoría se trata de cooperativas de trabajo o mutuales (Delgado, 2004)

²⁵ En relación a la distribución geográfica, de acuerdo al INAES, en la Ciudad de Buenos Aires se ubica el mayor número de cooperativas (19,6%), secundando la provincia de Santa Fe con el 16,5%.

²⁶ La Ley 992/02 de la Ciudad de Buenos Aires es la que regula la incorporación de las cooperativas de recuperadores urbanos a un circuito de recolección diferencial formal, estableciendo como condición de acceso el estar inscriptas en el Registro Permanente de Cooperativas y Pequeñas y Medianas Empresas, relacionadas con la actividad de recolección diferenciada de residuos.

²⁷ Cada integrante de la cooperativa recibe un incentivo de \$ 1.200, Entrega de ropa de trabajo, camiones y colectivos (comodato) para el traslado de los RU, carros, credencial, DNI (trámite y costo), guardería para niños/as menores de 14 años, programas de separación en origen y obra social.

la cooperativa necesitaba para mejorar el funcionamiento de su circuito productivo²⁸, mientras estas últimas prestarían el servicio de reciclado de residuo urbano en la mencionada ciudad.

2. Dimensiones de análisis

Como se dijo previamente, aún con su aporte al campo de estudio las miradas exógenas o unidimensionales del proceso resultan analíticamente ineficientes, debido a que impiden dar cuenta del poder de configuración que las propias organizaciones detentan sobre su estilo de gobierno. Tal como lo dice la teoría organizacional de Mintzberg, las organizaciones asumen una sinergia propia, resultante de la interacción de sus pautas de funcionamiento con un contexto sociopolítico que lo retroalimenta (Mintzberg, 1979). Basándonos en esta idea argumentamos que, si bien la contratación estatal se presenta como una instancia de crecimiento material e institucional para la cooperativa, el alcance de ello sobre su gobierno se encuentra condicionado por las particularidades del proceso de conformación de la misma. Desde esta línea argumentativa, se sugiere a las propias características originarias de la organización como el factor explicativo de mayor peso a la hora de comprender los mecanismos de toma de decisión que éstas desarrollan en un contexto de asociación con el Estado (Bastidas, 2004). Considerando la perspectiva endógena de Bastidas, la cual plantea al grupo promotor (asamblea) como el responsable de la futura configuración organizacional de la cooperativa, en tanto se constituye en el poder originario y estratégico de la misma, este trabajo sugiere factores endógenos y exógenos que median en la influencia del Estado sobre los procesos de decisión de las cooperativas.

En el caso de las organizaciones estudiadas, las instancias que promovieron su conformación fueron dos: la crisis socioeconómica del 2001, la cual empujó a un sector social a abordar de manera independiente su débil situación laboral y la implementación de programas sociales, a partir del 2003, que contemplaban al cooperativismo de trabajo como

²⁸ Según el “Registro de Recolección Diferenciada SPHU 2º Semestre 2006”, a partir de la incorporación de camiones provistos por la Dirección General de Higiene Urbana, la recolección diferenciada de residuos aumentó en un 46%, entre los meses de Junio y Diciembre del 2006, pasando de ser de 45.950 a 84.375 toneladas mensuales.

la estrategia asociativa más eficaz para favorecer la creación de empleo a través de la prestación de un servicio público estatal (Vuotto, 2012). Se puede decir que, estos contextos condicionaron la configuración del perfil organizacional de estas cooperativas, siendo marcadamente diferente entre algunas de ellas. En este sentido nuestra variable independiente; fuente de origen (ciudadana o gubernamental), cuenta con cuatro dimensiones de análisis que permiten entender cómo cooperativas que comparten las mismas características jurídicas, estructurales e institucionales, desarrollan estilos de gobierno diferentes en un contexto de vinculación con el Estado. Estas dimensiones son; el objetivo por el cual se constituye; los actores con los que se articula al momento de conformarse; el perfil político de sus integrantes; y los recursos materiales con los que cuenta en dicho momento.

La primera dimensión remite a un factor exógeno a la organización: el objetivo por el cual se crea. Si bien el cooperativismo es una estrategia asociativa a la que se apela, en la mayoría de los casos, para abordar una problemática social y económica²⁹ (Vienney 1980; Bastidas, 2004; Vuotto, 2010), sólo en algunos casos estos objetivos se articulan. Desde la perspectiva organizacional *“el valor de la cooperativa depende de su capacidad para conjugar al conjunto de miembros en la realización de un proyecto colectivo compartido, el cual reúna un desempeño económico que se inscriba en la realización de un objeto social que le da sentido”* (Vuotto, 2012). En el caso de las cooperativas de iniciativa ciudadana, su constitución se encuentra relacionada con el objetivo de abordar una problemática económica³⁰ a través del aporte a una causa social. Es decir, aún cuando la débil condición laboral de los miembros es el factor promotor de la asociación, se comparte el objetivo de aportar una mejora sustancial en la comunidad donde se interactúa, siendo en nuestro caso de estudio el de concientizar sobre el desecho responsable de residuos. A raíz de este aspecto, se trata de organizaciones que desarrollan un proyecto que guía a la organización a expandirse a nivel interno y externo, a partir del compromiso de los miembros con su desarrollo personal y público (Vuotto, 2011). En este punto, la

²⁹ Stryjan plantea al contexto social, la necesidad, las ideas-proyecto y las empresas emergentes como los cuatro posibles puntos de partida de una organización cooperativa (Stryjan, 1999).

³⁰ En términos de ventajas comparativas, tanto el organizarse a nivel colectivo, como el contar con herramientas de trabajo más modernas, permite a los recicladores ganar en espacio y tiempo en el trabajo de recolección de residuos. Mientras que los recorridos con carro a pie tienen una extensión de 6 a 9 km, y demoran de 2 a 4 horas, los de carro a caballo recorren de 10 a 15 km, en 4 a 8 horas. A diferencia de ello, los recicladores que disponen de camiones pueden realizar trayectos más largos, pudiendo recolectar entre 2000 y 3500 kg de residuos, siendo posible con el carro transportar hasta 200 kg (Reynals, 2002).

cooperativa desarrolla actividades paralelas, y articuladas a las de la gestión del servicio ofrecido, teniendo como fin una labor que aporte una mejora sustancial ya no solo a sus integrantes sino también al contexto social donde se desempeña (Berger, 2011; Vuotto, 2011, 2012).

Los casos de estudio ilustran esta cuestión. Si bien la exclusión laboral y las riesgosas condiciones laborales fueron poderosos factores promotores de la conformación de las cooperativas de iniciativa ciudadana, el objetivo medioambiental³¹ tuvo un peso significativo a la hora de delinear el perfil de la organización. Se verá más adelante que la identificación de la cooperativa con dicha cuestión guarda su explicación en la comprensión de parte de los asociados sobre la importancia que, tanto en términos sociales como operativos, tiene el desecho diferenciado de los residuos. El beneficio directo de esto lo constituye la recuperación de recursos a través del reciclaje o reutilización de residuos que pueden ser convertidos en materia prima o ser utilizados nuevamente con fines diferentes a los iniciales, al tiempo que garantiza condiciones más seguras y efectivas de recolección.

A diferencia de este caso, las cooperativas de iniciativa estatal tienen un perfil de organización orientado exclusivamente a los objetivos económicos. Los recursos materiales e institucionales que el programa gubernamental les ofrece al momento de asociarse permiten sostener el principal objetivo por el cual se crea este tipo de cooperativas: garantizar la fuente de trabajo de sus miembros. La frágil situación socioeconómica que enfrentan éstos al momento de constituir la organización, sitúa a la cooperativa como el medio para dar respuesta a sus necesidades económicas y vulnerable situación laboral (Vuotto, 2012). Fenómeno denominado por Vuotto como “particularismo” (Vuotto, 2011), hablamos de cooperativas cuyos objetivos se encuentran estrictamente relacionados con el servicio público para el cual fueron contratados. El organizarse en cooperativas como condición de acceso a los recursos materiales e institucionales que el programa gubernamental ofrece promueve que los miembros de las mismas se orienten exclusivamente a sostener la estructura operativa que garantiza dicho servicio, identificando así a la organización con un instrumento para responder a sus necesidades económicas. En palabras de Vuotto *“en aquellas cooperativas inducidas por el Estado la presión por la necesidad no es acompañada por la condición de pertenencia a un grupo*

³¹ Las cooperativas de cartoneros de la ciudad de Buenos Aires, conformadas de manera previa al programa gubernamental, desempeñan una labor de concientización sobre el reciclado de desechos renovables.

social ligado por una identidad colectiva” (Vuotto, 2011, 2012). Es decir, la constitución de este tipo de cooperativas se relaciona con un compromiso encarado frente al programa gubernamental³² de adoptar parámetros de organización acordes a los establecidos³³ como condición de acceso a éste (Guadarrama, 2012), primando los objetivos operativos, orientados por los plazos y formas que el gobierno demanda³⁴ (Bleger, 2011).

La segunda dimensión está relacionada con factores exógenos como los lazos sociales que establece la cooperativa al momento de constituirse. Dichos lazos son un factor explicativo importante del tipo de gobierno que implementa la organización, ya que dan cuenta del nivel de interacción que la misma mantiene con el contexto social donde trabaja, a fin de obtener los recursos necesarios para su constitución. En palabras de Vuotto *“aunque la más importante puede ser la relación entre la organización y sus miembros, también son primordiales los vínculos con otros grupos de stakeholders (...) la cercanía y multidimensionalidad de estas relaciones hace la diferencia en el sentido que es fuente de distintas posibilidades”* (Vuotto, 2012). Estas posibilidades refieren a instancias de expansión comercial y política con las que la organización cuenta a partir de la red social que logra conformar. Dicha red constituye un factor importante en la medida que su tamaño y nivel de diversificación permite a la cooperativa posicionarse en una situación de mayor o menor dependencia frente al Estado al momento de asociarse. Así, en el caso de las cooperativas de iniciativa ciudadana se trata de experiencias asociativas que se caracterizan por originarse en contextos donde se tejen lazos de confianza y visiones compartidas que aportan solidez a las actividades emprendidas (Vienney, 1980; Vuotto, 2011). Es decir, vecinos, organizaciones civiles y referentes políticos comunales, son los vínculos a los que se apela a fin de contar con el apoyo técnico, comunitario y político requerido para conformarse, sostenerse y expandirse a nivel económico y organizacional. En el caso de las cooperativas de iniciativa gubernamental, al momento de asociarse éstas tejen vínculo de manera directa con el actor estatal. El hecho que se constituyan al momento de su asociación al programa público, provee a las mismas del asesoramiento técnico y apoyo

³² Las cooperativas de iniciativa gubernamental se constituyen a partir del llamado a licitación que el municipio realiza para su incorporación a la gestión del servicio público.

³³ Hago referencia a la cantidad de miembros, razón social y servicio público con el que deben contar las organizaciones como condición obligatoria para acceder al programa.

³⁴ La cantidad de miembros de la cooperativa, no mayor a 16 integrantes, es una de las condiciones impuesta por el Estado para la participación de las mismas en el programa (Guidini, Herrera y Camilletti, 2006).

material necesarios para su sostenimiento, lo cual vuelve prescindible la conformación de lazos sociales paralelos. En este contexto, y debido a que las actividades de la cooperativa se encuentran sostenidas por el vínculo institucional que mantiene con el Estado, la misma configura una débil y cerrada red social, marcadamente centralizada en este actor (Berger, 2011).

La tercera dimensión hace mención a la actividad social y política previa de los integrantes de la cooperativa. El nivel de participación en actividades políticas y comunitarias (ya sea militancia partidaria, sindical, barrial o trabajo asociado) configura un perfil determinado del asociado en cuanto a su experiencia y capacidad de interacción en procesos de decisión grupal. En cuanto al caso de estudio, aquellas cooperativas de iniciativa ciudadana están conformadas por asociados que han participado en diferentes órdenes de la actividad política y social. Muchos de ellos han formado parte de los grupos de cartoneros que, en articulación con políticos y funcionarios, han demandado con éxito al Estado la legalización y formalización de su actividad, pasando a denominarse “reciclado urbano de residuos sólidos”³⁵. En este sentido, hablamos de integrantes que hicieron de la asociación y el trabajo colectivo un medio de defensa y concreción de derechos y recursos. Sin embargo, si la variable independiente adopta el valor “iniciativa gubernamental”, se trata de integrantes que han de abordar sus necesidades de manera individual, previo a la constitución de la cooperativa, y por tanto tienen escasa o nula experiencia en la participación de procesos colectivos de negociación o militancia política o social.

Este factor se articula con la cuarta dimensión del presente modelo teórico: los recursos materiales e institucionales con los que cuenta la cooperativa al momento de constituirse. En el caso de las de iniciativa ciudadana, la ausencia de recursos es una de las causas primeras que motiva a quienes constituyen la cooperativa a hacer uso de la gestión colectiva, a fin de obtener los medios materiales e institucionales requeridos para su sostenimiento, “*siendo ellos mismos los agentes responsables, con su aporte económico y humano, del desarrollo de la organización*” (Vuotto, 2011). A diferencia de ello, las cooperativas de iniciativa gubernamental surgen con el apoyo estatal en esta materia. La participación en el programa es la instancia de acceso a los medios necesarios para el

³⁵ La Ley N° 992 declara como Servicio Público a los Servicios de Higiene Urbana de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

funcionamiento y sostenimiento operativo de la organización, desligando a los miembros de la gestión para su obtención.

2.1 Hipótesis de trabajo

Hipótesis A:

“En un contexto de asociación con el Estado, las cooperativas de iniciativa ciudadana incrementarían la descentralización del poder de decisión en la asamblea de asociados y fortalecerían los mecanismos de gobernanza cooperativa”

Hipótesis B:

“En un contexto de asociación con el Estado, las cooperativas de iniciativa gubernamental concentrarían el poder de decisión en la gerencia general, debilitando los patrones de gobierno cooperativo”.

En el caso de las cooperativas de iniciativa ciudadana lo que se espera encontrar es que, la incorporación de recursos materiales e instrumentos institucionales otorgados por el programa estatal tenga como efecto la potenciación de la faceta social de la organización, promoviendo la extensión de la red social con la que cuenta. Objetivos como la concientización social en el área sobre la que trabaja, y la reivindicación de condiciones laborales dignas establecidos por miembros con un alto nivel de experiencia en militancia política y barrial, ganarán espacio en un contexto de consolidación de la estructura productiva. Contar con mayor tiempo y solidez económica, permite a los miembros incorporar en la agenda, antes casi exclusivamente orientada a cuestiones operativas, actividades que respondan a los lineamientos sociales propios de este tipo de organización colectiva. Dichas actividades serán desarrolladas a través de la una nutrida red social en la que la cooperativa está apoyada, la cual promueve una dinámica de retroalimentación entre vecinos, cooperativas y confederaciones, retroalimentando la participación activa de la

organización en instancias barriales y políticas. En este contexto de incremento de la producción y expansión de la faceta social de la cooperativa, una asamblea de asociados previamente legitimada como espacio de decisión, debido a la intervención colectiva de los miembros en el proceso de conformación de la cooperativa, asume un espacio central para la toma de decisión de los numerosos asuntos que ahora contemplan la agenda de la organización.

En cuanto a las cooperativas de *promoción estatal*, el efecto de los recursos otorgados por el programa gubernamental sobre la dinámica decisional de la cooperativa será contrario al recién descrito. El fin material con el cual este tipo de organización ha sido creada, hará de los instrumentos obtenidos un medio para garantizar los objetivos operativos, los cuales aseguren la participación de la cooperativa en el programa estatal. Teniendo en cuenta que aquí el fin principal es mantener el ingreso económico de los miembros y que se cuenta con una débil estructura productiva al momento de constituirse, su pertenencia al servicio público será el espacio desde el cual sostener a la organización. Este escenario se conjuga con un bajo nivel de experiencia en trabajo colectivo por parte de sus integrantes, quienes tenderán a delegar en el líder la coordinación de las instancias de decisión. Se suma a esto un débil perfil social por parte de la organización, la cual enfoca sus esfuerzos en el área productiva, trayendo como consecuencia la configuración de una estrecha red exterior de trabajo. Los asuntos a resolver serán entonces, cuestiones específicamente administrativas que faciliten la gestión del servicio público. En un contexto de baja experiencia asociativa, el contar con los medios necesarios para cumplir con los objetivos del programa estatal configura un modelo de decisión centralizado en la gerencia general, espacio responsable de ejecutar las cuestiones operativas de una cooperativa. La asociación con el Estado se presenta así, como una instancia que desliga a los integrantes de participar de manera colectiva para la obtención de recursos materiales y transfiere la responsabilidad de decisión al referente político interno, su presidente, reduciéndose el rol de la asamblea y ponderando la del líder.

3. Metodología: estudio comparado mediante *process tracing*

La metodología seleccionada es un estudio comparado cualitativo, de tipo transversal y longitudinal. Esto es, al tiempo que se observa la varianza entre los casos seleccionados (transversal), se llevará a cabo un análisis longitudinal que permitirá observar, la varianza de nuestra variable dependiente (forma de toma de decisión) durante un periodo de tiempo (2001-2016), siendo este periodo atravesado por una coyuntura clave como es la incorporación de la cooperativa a la gestión pública (Diggle, Heagerty, Liang y Seller, 2003). El estudio estará temporalmente delimitado entre el 2001, o año de constitución de la cooperativa (en el caso de la Cooperativa Baires Cero será el 2005), hasta el 2016, buscando explicar cómo el desarrollo previo de la organización civil configuró su proceso decisorio una vez incorporado al programa estatal.

Lo que se busca con el método seleccionado es establecer relaciones causales que expliquen como cooperativas con la misma estructura jurídica y competencia, desarrollan modalidades de gobierno diferentes en un contexto de asociación con el Estado. Esta estrategia de estudio se distingue por llevar a cabo una comparación explícita, rigurosa y sistemática de las similitudes y diferencias que se pueden observar de distintos procesos políticos, ayudando a establecer relaciones causales, desarrollar hipótesis, como también ponerlas a prueba (Lijphart, 1971; Sartori, 1984; Collier, 1991). A partir de ello, nos permitirá explicar el funcionamiento de nuestra variable independiente sobre la dependiente, pudiendo justificar porque el tipo de origen de la organización condiciona su desempeño político interno una vez asociada al aparato estatal (Lijphart, 1971; Pérez Liñan, 2008). Sin embargo, esta elección no desestima el hecho que esta metodología posee limitantes a la hora de confirmar a nuestra hipótesis como la explicación más sólida. Si bien la selección de dos cooperativas guarda relación con el hecho que los estudios comparados de tipo cualitativo no requieren de muchos casos (Lijphart, 1971; Sartori y Morlino, 1994; Landman, 2000; Nohlen, 2010), el síndrome de “muchas variables, pocos casos” con el que carga esta estrategia metodológica, por lo general, impide eliminar explicaciones alternativas que compiten con la hipótesis principal, reduciéndose el nivel de generalidad de los resultados (Lijphart, 1971; Geddes, 1990; Pérez Liñan, 2008). Más allá de esto, al tratarse de un fenómeno poco estudiado hasta la actualidad, la necesidad de describirlo en sus diversas facetas, y a partir de ellos formular conceptos, hace de este método el más idóneo. Tal como lo plantea Pérez Liñan “*una característica ciertamente distintiva e*

irremplazable del método comparado está dada por su utilidad para calibrar nuestras percepciones del mundo” (Pérez Liñan, 2008). Este factor permite así profundizar en el fenómeno de estudio, en este caso es la incorporación de organizaciones civiles a la gestión pública, a través de postular una secuencia causal que posibilita observar las variables que lo anteceden, siendo en nuestro estudio el desarrollo previo de la organización civil. Teniendo en cuenta que el tema estudiado ha sido abordado muy pocas veces desde una mirada endógena como es la dinámica constitutiva de la organización civil, la cual puede significar un “eslabón perdido” dentro de la estructura de explicación del fenómeno, el estudio comparado permitirá observar cierta diversidad en el tema de interés y profundizar en el conocimiento de la teoría planteada (Margaret Levi, 1997; Pérez Liñan, 2008).

En cuanto al universo de análisis, éste estará conformado por las cooperativas de recicladores urbanos asociadas con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires³⁶, siendo el método de la diferencia³⁷ (Gerring, 2001) el utilizado para seleccionar nuestros casos de estudio. Aquí, el tipo de origen de la organización civil será la variable aislada. Es decir, el criterio de selección se basó en la elección de aquellas cooperativas que reunían las características organizacionales que nuestra teoría abarca, tratándose de dos cooperativas de trabajo que contaban con similar número de miembros al momento de constituirse, razón social, servicio brindado, estructura de trabajo y tipo de vínculo con el Estado³⁸, diferenciándose en nuestra variable explicativa; fuente de origen, esto es, conformación promovida desde el gobierno o desde la ciudadana. Nuestros casos seleccionados tratan de dos cooperativas de trabajo asociadas con el Ministerio de Espacio Público de la Ciudad de Buenos Aires, las cuales llevan a cabo la gestión de residuos sólidos urbanos y se iniciaron con un número reducido de miembros. Sin embargo, la cooperativa de trabajo N° 1 (Cooperativa *El Ceibo Limitada*) se organizó como resultado de la iniciativa de sus asociados, a partir de la crisis económica de finales de los '90, mientras que la cooperativa de trabajo N° 2 (Cooperativa *Baires Cero Limitada*) se formó meses previos al llamado a

³⁶ Más precisamente, al programa “Basura Cero” de la Dirección General de Residuos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

³⁷ Este método se caracteriza por observar casos en donde los contextos y condiciones causales son similares pero los resultados dados son diferentes.

³⁸ Cada una de estas organizaciones comparten la estructura legal de cooperativas, tienen un promedio de 20 integrantes y realizan la labor de recolección y reciclado de residuos sólidos urbanos, manteniendo una relación contractual con la Dirección General de Reciclado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

licitación pública del programa gubernamental “Basura Cero”³⁹. A partir del crecimiento de la actividad cartonera, entre los años 1998 y 2003⁴⁰, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires se vio en la necesidad de regular una actividad que para ese momento se encontraba penalizada⁴¹. Tal como la teoría de Najan lo explica, los procesos de reglamentación de leyes o políticas muchas veces son resultado de la presión de organizaciones civiles que primero han actuado como actores demandantes de derechos, para luego pasar a ser agentes implementadores de los programas estatales que los abordan (Najan, 2000). Este es el caso de varias cooperativas de cartoneros que comenzaron a conformarse y a demandar seguridad y sostenibilidad a su labor, al tiempo que concientización a favor del desecho responsable de residuos (Meireles y Betancourt, Informe OIT 2011). Entre ellas se encontraba la Cooperativa El Ceibo, la cual presionó y formó parte de la elaboración de la posteriormente aprobada Ley N° 992/2002, que reconoció la actividad cartonera como parte del sistema de recolección de residuos y creó mecanismos de regulación como el “Registro Formal de Cartoneros de la Ciudad de Buenos Aires” (Meireles y Betancourt, Informe OIT 2011). En el año 2006 y como consecuencia de esta lucha reivindicatoria, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires delineó el plan denominado “Basura Cero”, implementado a través de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos⁴² que tuvo como objetivo principal la recolección diferenciada y ecológica de los residuos a través del uso de contenedores diferenciados y centros verdes. Para esa altura un gran sector de los cartoneros se encontraba organizado en cooperativas, habiendo sido promotores de este programa para luego negociar su incorporación al mismo⁴³ (Salvi y López, 2010). Un año antes la Cooperativa Baires Cero se crea con el fin de contar con el respaldo institucional de la actividad: *“nos conformamos en el 2005, cuando el gobierno formalizó la actividad (...) quisimos participar del programa porque sabíamos que nos iba*

³⁹ Cabe aclarar que la selección de estas cooperativas de cartoneros fue realizada en base a la posibilidad de acceder a los integrantes de las mismas, ya que no todas las cooperativas asociadas al programa se encuentran dispuestas a ser evaluadas por actores externos. En este punto, agradezco a los funcionarios del programa de reciclado urbano del gobierno de la ciudad de Buenos Aires quienes me asesoraron en el tema.

⁴⁰ Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el número de personas que realizaban la actividad cartonera en el período más crítico de la crisis económica de 2002, era de 40.000 (Meireles y Betancourt, Informe OIT 2011).

⁴¹ La ordenanza municipal 33.531/77, prohibía “seleccionar, recoger o vender los residuos domiciliarios depositados en recipientes sobre las veredas”.

⁴² Ley N° 1.854/2005.

⁴³ En términos cuantitativos, de los 6.000 cartoneros que trabajan en la Ciudad de Buenos Aires, 2.100 se encuentran organizados en cooperativas contratadas por el gobierno para gestionar el servicio de reciclado urbano, contando la mayoría de ellas con un número aproximado de 35 asociados, salvo el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) quien comprende la mayor cantidad de miembros con 1.700 cartoneros (Meireles y Betancourt, Informe OIT 2011).

a ayudar y así fue, nos ayudó a ordenar las cosas, la calle” (Carlos Vázquez, Nota de Campo, 2016). Pero fue recién en el año 2013 cuando este proceso de incorporación⁴⁴ llegó a su nivel más alto con la contratación por parte de la Dirección General de Reciclado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de 12⁴⁵ cooperativas de cartoneros⁴⁶, las cuales adoptaron la denominación de cooperativas de “recuperadores urbanos” para la gestión del servicio de recolección y reciclado de residuos sólidos⁴⁷. Este convenio formalizó el trabajo realizado por los cartoneros, ya que reconoció su función en el servicio público como coadministradores de la recolección diferenciada de la Ciudad de Buenos Aires. A través suyo, las cooperativas se comprometían a realizar esta tarea⁴⁸ garantizando la recolección a todos los vecinos y comerciantes de la zona que les fuese asignada⁴⁹, mientras la administración de la Ciudad de Buenos Aires asumía el compromiso de proveer de los recursos necesarios para que cada cooperativa cumpla con dicha función⁵⁰.

A través de esta descripción se puede decir que las características de cada uno de los casos seleccionados los convierte en valiosos, en tanto y en cuanto no existen aún estudios que hayan analizado mecanismos causales que expliquen el efecto del Estado sobre el gobierno interno de cooperativas asociadas a éste, a partir de las características que asumió el desarrollo previo de las mismas. Si bien la asociación con el Estado puede ser considerada una “coyuntura crítica” (Mahoney, 2001) que desencadena una serie de procesos económicos y organizacionales que promueven en la cooperativa el uso de determinados mecanismos de decisión, nuestra teoría postula al desarrollo interno previo de la cooperativa como el principal factor explicativo, ocupando el Estado el lugar de variable interviniente (Bastidas, 2010; Vuotto, 2011).

⁴⁴ En términos formales, el formar parte de una cooperativa es condición obligatoria de acceso al apoyo financiero y operativo que ofrece la Dirección General de Reciclado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Salvi y López, 2010).

⁴⁵ En el año 2014 se incorporó la cooperativa n° 13 a dicho programa.

⁴⁶ El convenio fue rubricado por todas las cooperativas adjudicatarias del servicio: El Ceibo, del Oeste, Amanecer de los Cartoneros, El Álamo, Madreselvas, Tren del Oeste, Trabajo y Dignidad, Cartoneras del Sur y Baires (Meireles y Betancourt, Informe OIT 2011).

⁴⁷ El pliego para licitar el servicio de residuos húmedos se enmarcó en la ley N° 4120, sancionada en marzo de 2012. Información obtenida del portal web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; <http://www.buenosaires.gob.ar/>.

⁴⁸ La recolección de residuos sólidos se encuentra a cargo de las cooperativas de recuperadores urbanos, las cuales trasladan lo recolectado a los denominados “Centros Verdes”, en los cuales se lleva a cabo la limpieza, clasificación, compresión y corte del material, para luego ser vendido por la organización a industrias de reciclado (Salvi y López, 2010).

⁴⁹ La ciudad se encuentra dividida en siete zonas, cuyos límites geográficos coinciden con los de las comunas barriales de la ciudad.

⁵⁰ El municipio les provee de centros de acopio y reciclado (Centros Verdes), la logística necesaria, herramientas de trabajo, uniformes, gastos de seguridad social y estímulo económico de \$1.200 (Meireles y Betancourt, Informe OIT 2011).

Por otro lado, el objetivo de esta tesis es analizar el proceso multifacético que compone el mecanismo causal, a través del cual los factores organizacionales, motivacionales y políticos que configuran a la cooperativa condicionan el desarrollo de su proceso decisorio, una vez recibidos los recursos materiales e institucionales otorgados por el Estado. Sabiendo que es el propio objeto de estudio el que define el método a utilizar (Geddes 1990), y teniendo en cuenta que se trata de un fenómeno de múltiples factores y aristas (actores, reglas, procedimientos, relaciones sociales y tecnologías), consideramos que el método Process Tracing, de tipo deductivo, es el más idóneo a la hora de abordar su estudio (Collier, 2011). Este método de análisis cualitativo se basa en la observación de los componentes del proceso causal que genera que la variable dependiente adopte un determinado valor, llevándose a cabo la recolección de datos verbales y documentales⁵¹ que articularían a la variable explicativa (tipo de origen) con la modalidad de gobierno interno que desarrollan las cooperativas asociadas al Estado⁵² (Collier, Brady y Seawright, 2010). A través del process tracing observaremos como las interacciones entre los factores constitutivos de las organizaciones civiles y los recursos materiales e institucionales provistos por el programa gubernamental, promovieron una determinada fuerza de asociación que desencadenó en una modalidad de gobierno interno específica (Collier, 2011; Bennett, 2010; Goertz and Mahoney, 2012). No se excluye el hecho que dicha estrategia operacional subjetiva puede contener posibles análisis sesgados a raíz de datos erróneos obtenidos de fuentes secundarias o entrevistas. Tal como Gervasoni lo explica *“las estrategias operacionales subjetivas tienen, en principio, mayor validez en tanto captan más fielmente lo que se desea medir, sin embargo se depende de información proveniente de expertos o de fuentes secundarias que pueden ser erróneas o sesgadas”*. Para evitar esta situación, se conjugará el análisis de indicadores objetivos y subjetivos⁵³. En cuanto a los indicadores objetivos, en primer lugar se analizarán documentos personales de las cooperativas de trabajo como son; balances generales y actas de reunión. Este material documental permitirá observar el nivel de ejercicio que desarrolla la asamblea de asociados,

⁵¹ El método de process tracing se orienta a rastrear todo hecho acontecido en el pasado que funcione como evidencia explicativa del fenómeno estudiado (Collier, 2011).

⁵² Tal como lo explica Collier, el método de process tracing focaliza en una serie de eventos que se concatenan a lo largo de un período de tiempo para dar forma al fenómeno estudiado, siendo imprescindible la descripción clara de cada uno de ellos, en su debido tiempo (Collier, 2011).

⁵³El uso de ambos indicadores se debe a la necesidad de obtener datos precisos y abundantes sobre el proceso, o mecanismo causal teórico, que llevaría a la cooperativa de trabajo a desarrollar un estilo de gobierno determinado.

la cantidad de integrantes que participan y las actividades económicas y sociales que realiza la cooperativa. En segundo término, se realizará un análisis secundario⁵⁴ de documentos y publicaciones académicas que reflejan los procedimientos por medio de los cuales las cooperativas de trabajo operan y deliberan sus asuntos internos, en contextos de asociación con el Estado.

Como herramienta de recolección de datos, se llevaran a cabo entrevistas en profundidad⁵⁵ a miembros de las cooperativas de trabajo, es decir, asociados y presidente de cada una de ellas, las cuales permitirán obtener información detallada y concreta sobre el proceso por el cual las mismas deciden sobre los asuntos de su organización. Dichas entrevistas serán abiertas y cerradas e individuales. Este instrumento de recolección de datos⁵⁶ resulta de gran utilidad a los fines de estudio, ya que permite recabar información sobre procesos de grupo, siendo en este caso el estilo de deliberación y decisión de los asuntos organizacionales de la cooperativa de trabajo.

A estos actores se les realizarán entrevistas con el objeto de obtener la siguiente información:

Miembros de la asamblea de asociados

- Percepción de los miembros sobre la importancia que cumple la asamblea de asociados como espacio de decisión y control de la gestión de la cooperativa, a fin de observar el nivel de involucramiento de los asociados en los asuntos que corresponden a la administración de la organización.
- Percepción de los miembros sobre la importancia que cumple la gerencia general como espacio de dirección de la cooperativa, a fin de observar el lugar que los miembros le otorgan en la gestión de los asuntos de la cooperativa.
- Organizaciones sociales y políticas con las cuales interactúan.
- Nivel de conocimiento y de participación sobre el funcionamiento político de la cooperativa (esto es, distribución de competencias y funciones de cada área de

⁵⁴ Con esto hago referencia al análisis posterior de trabajos efectuados sobre el fenómeno de estudio.

⁵⁵ La entrevista en profundidad se basa en un esquema fijo, con preguntas no estandarizadas, siendo el orden y formulación determinado por el entrevistador (Mayntz, Holm y Hübner; 1976).

⁵⁶ En la entrevista grupal el entrevistador dirige la entrevista por medio de preguntas incidentales, lo cual permite discutir en torno a un tema predeterminado (Mayntz, Holm y Hübner; 1976).

gestión, mecanismo de designación de responsables, instancias de decisión y control e instrumentos administrativos).

- Información que reciben sobre los asuntos de la cooperativa, las instancias de decisión y las decisiones adoptadas en relación a su gestión.
- Nivel de injerencia de los miembros en las decisiones correspondientes a la gestión económica, social y operativa de la cooperativa.

Presidente de la gerencia general

- Datos sobre el surgimiento de la cooperativa (motivo, actores y objetivo con el que se creó la organización).
- Funciones que desempeña esta área en el proceso decisorio de la cooperativa de trabajo.
- Lugar que ocuparon otros organismos en la conformación de la cooperativa de trabajo.
- Actividades sociales y políticas que realiza la organización.
- Motivo que generó la constitución de la cooperativa de trabajo.
- Principal objetivo que persigue la cooperativa de trabajo. Esto es, objetivos operativos y/o sociopolíticos.

En articulación con ello, se llevará a cabo la técnica de observación participante, a fin de recabar información sobre el proceso cotidiano por medio del cual se deciden los asuntos de la organización en cuestión. Paralelo a ello, se analizarán documentos periodísticos que dan cuenta de la actividad productiva, social y política⁵⁷ dentro de las cooperativas de trabajo seleccionadas.

3.1 Conceptualización y operacionalización

La variable independiente de este trabajo refiere a quien es el actor promotor de la constitución de la cooperativa de trabajo. En el caso que el actor promotor sea la propia

⁵⁷ Esto es, periodicidad y existencia de elecciones de representantes, asociación con otros organismos sociales y/o públicos y actividades sociopolíticas.

ciudadanía, esta surge a partir de una necesidad económica y social compartida por un grupo de personas que buscan en la asociación el medio para abordar dicha problemática. En el caso que el actor promotor sea el Estado, esta surge a partir de la propuesta de un programa gubernamental que les ofrece recursos materiales e institucionales a cambio de la prestación pública de los servicios que ofrece la cooperativa de trabajo.

Diremos que una cooperativa de trabajo posee una modalidad de toma de decisión centralizada cuando la mayoría de las decisiones que competen a la administración de la organización son tomadas por un 10% o menos de miembros, mientras que será descentralizada cuando las mismas son tomadas por el 60% o más de los integrantes de la cooperativa.

4. Resultados: desarrollos alternativos de cooperativismo, en un contexto de asociación con el Estado

En este espacio de la tesis se muestra, a través de la evidencia empírica, el mecanismo causal por medio del cual cooperativas de trabajo que comparten la misma razón social y estructura jurídica desarrollan diferentes procesos de gobierno, en un contexto de asociación con el Estado. A través de entrevistas a integrantes de las cooperativas, y basándonos en la teoría del pluralismo forzado de Alapuro y Lappalainen, y en la de variantes de cooperativismo de Vuotto y Vienney, se busca fundamentar por qué los indicadores de gobierno interno de estas organizaciones asociadas al Estado asumen valores disímiles, a partir de las características que adoptó su proceso de constitución.

En este sentido, primero se describirán las particularidades que tuvieron los mencionados procesos en cada cooperativa estudiada, teniendo en cuenta las 4 dimensiones de análisis seleccionadas - objetivo constitutivo, lazos sociales, perfil político de miembros y recursos materiales al momento de constituirse- para luego explicar la incorporación de las mismas al programa gubernamental y medir a partir de ello los valores que asumieron los indicadores de la modalidad de toma de decisión cooperativo.

4.1 Matriz operacional de la variable “*modalidad de toma de decisión*”

	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES
	ROTACIÓN DE CARGOS	Alternancia en los cargos	Existencia de al menos una reelección perdida por el actual o anterior presidente.	Actas de designación de cargos
	ELECCIONES ABIERTAS Y COMPETITIVAS	Poder igualitario de voto Poder igualitario de competencia	Participación del total de los miembros. Presencia de más de un candidato. Resultados electorales con una diferencia de no más del 20% entre el ganador y perdedor.	Actas de elecciones
FORMAS DE TOMA DE DECISIÓN	FUNCIONAMIENTO ACTIVO DE LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS	Uso de asamblea para deliberar sobre la gestión de la cooperativa	Autoconvocatoria a asamblea. Demanda de informes de gestión. Realización de al menos una reunión al mes. Asistencia del total de los miembros.	Actas de asamblea y registro en el campo de estudio
	PARTICIPACIÓN DE LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS EN LA GESTIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS	ECONÓMICA (Distribución de ganancias y medios de producción)	Bienes administrados por la gerencia general. Ausencia de inversiones.	Libros diarios (registros contables). Inventarios y balances contables.
		RELACIONES CON LA SOCIEDAD (Actividades sociales paralelas al servicio efectuado)	Ausencia de designación de miembros para representar a la cooperativa en actos públicos. Ausencia de designación de miembros para interactuar con la comunidad social y política.	Actas de designación de representantes institucionales de la cooperativa
LOGÍSTICA (Designación de responsables y coordinación de tareas)		Ausencia de responsables operativos designados por asamblea de asociados. Ausencia de tratamiento de cuestiones operativas en la asamblea de asociados.	Actas de cargos designados y registro en el campo de estudio.	

Con esta matriz operacional buscaremos medir la variable dependiente “*modalidad de toma de decisión*”. La estrategia de operacionalización tiene como ventaja disgregar de manera explícita y clara la variable a estudiar, observándola a través de dimensiones, subdimensiones e indicadores que lo componen (Gervasoni, 2011). A través de la sistematización de algunos componentes que hacen a los procesos de toma de decisión cooperativos, se evaluará el nivel de distribución de poder que presenta el gobierno interno de cada organización estudiada. Esta técnica posibilitará así, obtener información detallada

y concisa sobre la forma de toma de decisión que adoptan las cooperativas asociadas al Estado.

4.2 “Dime de dónde vienes y te diré quién eres”.

Cooperativa El Ceibo Lta

a. Objetivos constitutivos

“Los únicos que estamos haciendo algo por el medio ambiente somos nosotros y se está generando algo muy importante; trabajo y el cuidado del ecosistema”. Cristina Lescano, Presidente de la Cooperativa El Ceibo, Nota de campo, 2016.

El Ceibo es una cooperativa a la que la literatura sobre organizaciones civiles denominaría “civic-oriented” o de orientación ciudadana (Alapuro 2010, Lappalainen 2011). Creada en 1989 y con más de 25 años de trayectoria, comenzó sus actividades motivada por la crisis económica que la hiperinflación de ese año generaba. Su grupo promotor, lo que Bastidas llama “el poder originario y estratégico de la organización” (Bastidas, 2004), fueron diez mujeres y sus hijos quienes decidieron conformar una cooperativa con la intención de luchar por una vivienda digna y defender la propiedad de las casas que ocupaban en Palermo (desocupadas desde los años setenta). En el año 1997 la organización formó paralelamente una cooperativa de provisión de servicios centrada en la recuperación de materiales reciclables, estableciendo un claro objetivo: generar recursos, convertir a la recuperación de residuos sólidos en un trabajo formal y promover el desecho responsable de los mismos (Salvi y López, 2010). Tal como lo detalla su propia presidente Cristina

Lescano: *“la cooperativa propone a los trabajadores un cambio en la calidad de vida participando en forma directa y legal de la actividad y fomentando el trabajo cooperativo entre sus integrantes, quienes se capacitan y profesionalizan con el fin de generar una actividad productiva y consciente”* (Lescano citada en Reynals, 2002). Como se dijo previamente, las cooperativas promovidas desde abajo se constituyen con el fin de abordar una problemática desde las premisas de trabajo colectivo y cooperación. Según la teoría de Vuotto *“las cooperativas inducidas desde abajo comparten una visión sustentada en valores y principios que funcionan tanto como guía para la definición de objetivos, como instancia promotora de las actividades que ejecutan”* (Vuotto, 2012). En el caso de El Ceibo, desde sus comienzos la problemática de los recuperadores y los residuos sólidos urbanos fue abordada desde una perspectiva tridimensional: humana, ecológica y económica. En palabras de su presidente:

“Intentamos que se implementen políticas integrales, para un mejoramiento de la gestión, comercialización, y disposición de RSU [Residuos Sólidos Urbanos]. Proponemos involucrar a todos los sectores en la solución de esta problemática, siendo necesario que exista verdadera educación ambiental” (Lescano, citada en Reynals 2002).

En relación con esto, la fuerte actividad educativa que la cooperativa realizó sobre el trabajo seguro y desecho responsable de residuos, es un reflejo de la faceta social que motivó su creación. En este sentido, uno de los principales lineamientos de trabajo de la organización plantea; *“participar activamente en la implementación de un programa socio-ambiental que cree fuentes de trabajo, capacitación y cambios de hábitos en los ciudadanos (específicamente en el barrio de Palermo), a través del trabajo que realizan los promotores ambientales y los recuperadores urbanos que se encargan de la recolección diferenciada”* (citado en Salvi y López, 2010). Para tal fin, la cooperativa ha fomentado e impulsado la instalación de centros de acopio, plantas de separación en origen y centros verdes que otorguen mejores condiciones de trabajo al conjunto de los recuperadores urbanos y contribuya a un sistema de reciclado sostenible para el medio ambiente.

b. Lazos sociales al momento de crearse

“Todas las familias ya venían cirujeando, ¿quién no tiene un vecino que está haciendo estas cosas?, entonces, a través de todo el trabajo que veníamos haciendo con la cooperativa de vivienda tenemos a este conocido; Jorge Soler, él fue quien nos presentó en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos” (Socia de la Cooperativa El Ceibo, citada en Reynals, 2002)

La cooperativa El Ceibo puede ser ubicada dentro del tipo de organizaciones a las que Vuotto y Vienney caracterizan por originarse en contextos donde se tejen redes sociales con visiones compartidas (Vienney, 1980; Vuotto, 2011). De acuerdo a la literatura, la red social de una organización habla de la posibilidad de una acción colectiva exitosa a través de la construcción de lazos de confianza con la comunidad que la rodea (Vienney, 1980; Najan, 2000; Ladrón de Guevara, 2004; Berger, 2011). En este sentido, esta cooperativa hizo de la asociación y el trabajo colectivo un medio de defensa de derechos y obtención de recursos⁵⁸. Desarrollando un significativo entramado de relacionamiento con actores del ámbito estatal y privado, tanto nacional como internacional, priorizó siempre su fuerte vínculo con la comunidad barrial. El Instituto Movilizador de Fondos fue el organismo que impulsó la creación de la cooperativa, la cual desde un principio hizo hincapié en el compromiso y trabajo en red con el vecino, apuntando a la concientización en el desecho responsable de los residuos. *“Hasta que nos dimos cuenta que el proyecto era el vecino, y ahí apuntamos”* (Nota de Campo, Cristina Lescano, 2016). *“El vecino es un cliente y aliado, al cual se contactó desde el comienzo de la cooperativa y se logró una relación de confianza”*⁵⁹ cuenta Laura, responsable del sector de diferenciación de reciclado de la cooperativa, al ser consultada sobre el actor externo que prestó mayor colaboración al momento de la conformación de la organización. El vecino es aquí, un agente clave en la historia de la organización, el cual le permitió potenciar sus actividades al tiempo que sortear numerosas adversidades entre las que se destacan los reiterados robos y un incendio ocurrido en 2006 en el centro de acopio de materiales que produjo la pérdida total de

⁵⁸Es importante aclarar que, a diferencia de los movimientos sociales mencionados en éste trabajo donde la reivindicación está orientada al propio sistema político y económico, en este caso se trata de una reivindicación de derechos sociales que hacen a la realidad de la propia organización, como por ejemplo el reconocimiento por parte del Estado de los recicladores como servidores públicos.

⁵⁹Nota de campo, Junio 2016.

infraestructura y maquinarias (Salvi y López, 2010). Por otro lado, el proyecto medioambiental que la cooperativa plantea, implica entablar nuevos lazos con la comunidad *“en este programa se incluye a los sectores más desprotegidos y se comparten sus iniciativas, es un desafío más que interesante para las organizaciones de la sociedad civil porque existe la posibilidad de comenzar a crecer en un trabajo en conjunto con la población.”* (Cristina Lescano, citada en Reynals, 2002).

En este sentido, la construcción de redes sociales con la comunidad política y social posiciona a la organización en un lugar de mayor independencia frente al Estado. En el caso de El Ceibo, este último aparece primero como un actor con el que se confrontó para luego asociarse (Najan 2000, Berger 2011). En este punto, la cooperativa ocupó un lugar central en el proceso de institucionalización e incorporación de la actividad cartonera a la agenda política. Junto a otras organizaciones de cartoneros fue propulsora y co-creadora de las Leyes N° 992 y 1854, ésta última conocida como Basura Cero, siendo en la actualidad miembro del Consejo de Asesoramiento Técnico de la Ley N° 1854 de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos de la Ciudad de Buenos Aires. Éste último dato es una manifestación más de la extensa red social (con vecinos del barrio de Palermo) y política (con Confederaciones de la Economía Social y Cooperativas de Recicladores) que supo conformar El Ceibo como resultado del compromiso activo por parte de los miembros de hacer del trabajo colectivo el medio de supervivencia más efectivo.

Este perfil proactivo le ha permitido promover la creación de redes nacionales como la Confederaciones de Economía Social (esto es, CTEP y Federación de Cartoneros) e internacionales, como la Federación “Reciclaje con Inclusión” (red de trabajo creada en conjunto con Fundación Avina, BID/FOMIN, PepsiCo y Organización Román) y Red Latinoamericana de Recicladores. En términos de Auyero, se puede decir que la base de esta fuerte red social se encuentra en el extenso tiempo en el que los miembros se conocen con los actores de su red social. Desde hace más de 10 años, han participado junto con otras cooperativas de cartoneros del reclamo al Estado por ser reconocidas formalmente. Por otro lado, los vecinos han sido actores que han venido “al rescate” en circunstancias en las que la cooperativa lo ha necesitado. Estos “favores fundacionales” constituyeron los cimientos para una relación de ayuda mutua entre la cooperativa y el barrio. Al mismo tiempo, su función de actor precursor del cuidado del medio ambiente, desde el reciclado de residuos

sólidos, le ha permitido entablar vínculos con organizaciones civiles y cooperativas de otros países, interviniendo así de manera conjunta en la tarea de concientización ecológica. El Ceibo estableció así un entramado de relaciones que se extienden más allá del momento fugaz en el que se realiza la transacción, convirtiéndose en lazo y el lazo en redes (Auyero, 2002).

c. Perfil político de los miembros

La vasta historia en el campo de la cooperación y la generación de redes de trabajo ha provisto a los miembros de El Ceibo de una amplia experiencia en el campo de la militancia social. Estos presentan características bastante cercanas a la descripción que la teoría del pluralismo voluntario realiza sobre los integrantes de las organizaciones civiles de iniciativa ciudadana. De acuerdo a ésta, estos miembros se caracterizan por ser actores cuyo rol activo en la gestión de la misma guarda relación con una conciencia de acción comunitaria y compromiso con el contexto social donde se desenvuelven (Alapuro 2010; Lappalainen, 2010, 2011). En este sentido, El Ceibo fue una de las organizaciones cuya frágil realidad la llevó a reunirse junto con otras cooperativas para demandar, luego elaborar y finalmente colaborar con la reglamentación de las Leyes N° 992 y N° 1854 de la Ciudad de Buenos Aires. Leyes que aportaron mejora a las condiciones laborales de los recicladores en su conjunto.

Al mismo tiempo, la militancia de esta organización pasa por la lucha en la obtención de recursos productivos que le permitan sostenerse de manera independiente y desligada de cualquier compromiso político partidario, siendo un aspecto que busca cuidarse. Cristina Lescano enfatiza en la independencia política con la que la cooperativa se ha movido desde su creación: *“nosotros no militamos ni apoyamos ningún partido porque una cooperativa no puede mezclarse en asuntos políticos; hay cooperativas que lo hacen, pero nosotros siempre nos las arreglamos solos”*⁶⁰, siendo la militancia barrial un aspecto que si bien fue utilizado como herramienta de acceso a determinados derechos y logros económicos, no motivó la orientación de la cooperativa hacia planos más político

⁶⁰ Nota de Campo, Cooperativa El Ceibo, Junio 2016.

partidarios o de lucha popular⁶¹. La conciencia de grupo que se observa en sus integrantes habla de una experiencia individual previa que permitió ganar en conocimiento sobre el beneficio de agruparse: *“yo trabajaba en la cooperativa del CEAMSE hasta que me enteré de esta organización y me quise sumar, sabía que trabajaban bien”* responde Laura a la pregunta sobre cómo se incorporó a la organización. En el caso de Jorge, miembro conformador de la cooperativa, enfatiza sobre el trabajo de “cartoneo” que realizaba junto con Cristina Lescano antes de conformar El Ceibo, sobre los beneficios de haberse organizado: *“nosotros hicimos todo esto juntos, sabiendo que si no nos organizábamos nos iban a perjudicar”*⁶². La conciencia de grupo se observa en cada integrante de esta organización. Si bien en la actualidad no todos los integrantes han militado o han tenido experiencias de organización social, el integrar la cooperativa los ha motivado sobre los beneficios del trabajo colectivo y el involucramiento en las diferentes fases que componen a la cooperativa. Sobre esto, Cristina comenta: *“acá cada uno tiene que ser responsable de su función, porque todos dependemos del compromiso de todos; si uno no está, se rompe la cadena”* (Nota de Campo, Junio 2016).

d. Recursos Materiales

Laura remarca *“nosotros somos independientes, libres”*, ante la pregunta sobre cómo la cooperativa logró acceder a la estructura productiva y logística con la que cuenta. *“No le debemos nada a nadie, lo hicimos todo nosotros”*⁶³, enfatiza Cristina, presidente pero al mismo tiempo autodefinida *“una integrante más”* de la organización⁶⁴. “Independencia” es un término que se repite en la mayoría de los miembros consultados, expresado con orgullo pero también resentimiento por la falta de apoyo gubernamental con la que contó la cooperativa en los inicios del programa.

En coherencia con lo planteado por Vuotto, este tipo de cooperativa hizo de la organización colectiva una estrategia para la obtención de los medios de producción que necesitaba. La gestión colectiva es, en las organizaciones promovidas desde la ciudadanía,

⁶¹Este último escenario sería el caso del tercer tipo de cooperativa presentada en este trabajo, la cual deriva de un movimiento social y/o popular y que, como ya se dijo, coloca a la gestión colectiva como medio de sostenimiento material.

⁶² Nota de Campo, Junio 2016.

⁶³ Nota de Campo, Junio 2016.

⁶⁴ Nota de Campo, Junio 2016.

la estrategia elegida para hacer frente a la escasez de recursos materiales e institucionales, “*siendo ellos mismos los agentes responsables, con su aporte económico y humano, del desarrollo de la organización*” (Vuotto, 2011).

“*Salvo Kirchner que nos donó el predio, ningún político nos ayudó con nada*”, comenta Cristina al ser consultada por la ayuda recibida de parte del sector público (Nota de Campo, 2016). “*La mayoría de las cooperativas a las que ayudaron son las que se crearon cuando salió el programa de reciclado, a nosotros nada*”⁶⁵. El Ceibo es un ejemplo de la poca colaboración estatal con la que contaron las organizaciones construidas desde abajo al momento de crearse. En dicho momento, el Instituto Movilizador a través del Banco Credicoop, les otorgó un préstamo que no pudo ser accionado debido al corralito. Si bien durante los años 2000 y 2002 el Gobierno de la Ciudad colaboró en la planificación de la recuperación barrial de residuos que la cooperativa comenzó a desarrollar (Reynals, 2002), éste tuvo poca injerencia en la obtención de gran parte de los recursos con los que la organización cuenta hoy, siendo la poca ayuda y aporte un aspecto remarcado por los miembros entrevistados.

Cooperativa Baires Cero Lta

a. Objetivos fundacionales

“*Cuando vi que venían de otros barrios a sacarnos el cartón, me empecé a organizar para cuidar el trabajo de la zona*” (Carlos Vázquez, Presidente de la Cooperativa Baires Cero Nota de Campo, Marzo 2016).

Si bien la frase de Carlos Vázquez, dice bastante del propósito por el cual la misma se creó, es importante recalcar el objetivo estratégico de su fundación: capitalizar el potencial de reciclado que otorga el barrio de Villa Soldati. Carlos cuenta con orgullo cómo fueron los primeros tiempos de la organización, creada en el año 2005, en cuyo proceso de creación cumplió un rol clave. Fue éste el promotor de su constitución y, al mismo tiempo, quien designó a los miembros que luego la integraron.

⁶⁵ Cristina Lescano, Nota de Campo, Cooperativa El Ceibo, Junio 2016.

El proceso de formalización del trabajo de reciclado le dio a Carlos indicios del campo de trabajo que se proyectaba en materia de reciclado: *“Yo quise organizar la zona, había una oportunidad y la aprovechamos (...) el gobierno nos ayudó mucho”* (Nota de Campo, 2016). Este contexto lo motivó a reunir a un grupo de mujeres desocupadas, conformar la cooperativa, y concursar en el programa de Reciclado Urbano del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, como prestador del servicio público de recolección de residuos. Según la teoría del pluralismo forzado, estas organizaciones motivadas “desde arriba” se conforman a partir de un compromiso encarado frente al gobierno⁶⁶, basándose en parámetros⁶⁷ establecidos por el programa gubernamental, como condición de acceso al apoyo institucional y económico que éste ofrece (Lappalainen 2010, Guadarrama, 2012). Carlos reunió a los integrantes de la cooperativa motivándolos desde el aspecto material: *“Esta gente estaba sola. ¿Sabés en qué situación estaban? La cooperativa les permite tener un ingreso, acceder a su casita, un autito”* (Nota de Campo, 2016). Así, mientras que el motor de estas mujeres era la necesidad de contar con un trabajo sostenido en el tiempo, el de Carlos era el de capitalizar el reciclado de residuos sólidos de la zona.

En su teoría, Vuotto y Vienney plantean a la pobreza estructural y desempleo como los principales factores motivacionales de los miembros de este tipo de organizaciones civiles. Al ser consultados sobre este aspecto, *“tener un empleo estable”* y *“reducir la pobreza de los miembros”* fueron las opciones más elegidas, quedando recién en penúltimo lugar la opción de *“Concientizar sobre el desecho responsable de residuos”*⁶⁸(Vienney, 1980; Vuotto, 2007, 2010, 2012). En este punto, Baires Cero puede ser ubicado dentro del concepto de “particularismo” que elabora Vuotto al tratarse de una cooperativa cuyo objetivo de responder a las demandas del servicio público promovió la implementación de lineamientos de acciones estrictamente operativos. Un integrante comenta al respecto: *“Con la cooperativa nos pudimos organizar mejor, producimos el doble en el mismo tiempo que antes. Nosotros damos un servicio...en grupo se trabaja más ordenado”* (Jorge, Nota de Campo, 2016). Lejos de las tareas sociales de concientización que realizan algunas cooperativas de recicladores, en el caso de Baires Cero su estructura organizacional está

⁶⁶Las cooperativas de iniciativa gubernamental se constituyen a partir del llamado a licitación que el municipio realiza para su incorporación a la gestión del servicio público.

⁶⁷Hago referencia a la cantidad de miembros, razón social y servicio público con el que deben contar las organizaciones como condición obligatoria para acceder al programa.

⁶⁸Datos obtenidos de las entrevistas en el campo, Cooperativa Baires Cero Lta, Marzo 2016.

enfocada fuertemente en reducir los tiempos y aumentar los niveles de recolección: *“Reunirnos como cooperativa nos ayudó a organizarnos y crecer en capacidad de trabajo (...) nos permitió recolectar el mayor número de desechos reciclables de la zona, para tener mayor capacidad de negociación de precio frente a los intermediarios de la cadena de reciclado y al mismo tiempo manejar el barrio”* (Carlos Vázquez, Nota de Campo, 2016). Los estudios sobre pluralismo forzado atribuyen esta cuestión al perfil fuertemente materialista de estas organizaciones, donde los objetivos económicos priman frente a los socio-institucionales, con lo cual su estructura organizacional resulta fuertemente alineada al cumplimiento de los primeros (Alapuro, 2005; Lappalainen, 2012).

b. Lazos sociales al momento de conformarse

Como ya se dijo, Baires Cero es una cooperativa que se creó con el fin de “cuidar al barrio” de cartoneros de otras zonas que comenzaron a trabajarla. Carlos Vázquez pone énfasis en recalcar la amenaza que implicaba la “ocupación” del barrio por parte de otras organizaciones: *“Esto era tierra de nadie, la trabajaban otras organizaciones y gente de barrios vecinos, había que hacer algo porque sino se pierde tu fuente de trabajo también”* (Nota de Campo, Carlos, 2016). Esta sensación de amenaza limitó la posibilidad de construir lazos sociales con el ámbito barrial que la contenía. Si bien Carlos mantiene una buena relación con Sergio Sánchez, cartonero líder del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) y de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular y, aun cuando la Cooperativa está asociada a ésta última, la misma se ha apoyado casi exclusivamente desde sus comienzos en los recursos que el gobierno le ha provisto. Ante la pregunta sobre el actor que más colaboró para su conformación, los miembros colocaron en primer lugar al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, siguiéndolo en orden de relevancia la Iglesia Evangélica que dirige el presidente de la cooperativa.

En este punto, la cooperativa se apoya en dos actores externos; el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Iglesia Evangélica del Pastor Carlos Vázquez. Mientras el primero provee de la protección económica e institucional, la segunda lo hace desde el plano comunicacional, atendiendo los conflictos personales y grupales que se pudieran desarrollar al interior de la agrupación. Esta cuestión puede ser explicada describiendo el

orden de los hechos. Baires Cero fue creada en el año 2005, año previo a la implementación del Programa de Reciclado Urbano⁶⁹. El contar con el apoyo estatal, primero institucional y luego material, casi en los comienzos del armado de la cooperativa, mermó la necesidad de ésta de entablar vínculo con otros actores sociales que resultasen una red de contención durante su proceso de conformación. Al mismo tiempo, la iglesia sirvió como espacio de selección de la mayoría de sus miembros actuales, quienes eran convocados y motivados por quien la dirigía; Carlos Vázquez, a través de la promesa de un futuro material mejor. Por otro lado, el barrio se encontraba “ocupado” por cartoneros de otras zonas, con lo cual el enlace con el vecino podía significar una situación de enfrentamiento para con estos, quedando relegado a un segundo plano un actor clave de la cadena de reciclado. El vínculo con otras cooperativas de recicladores también es un factor ausente en este caso ya que el contacto con ellas es ejercido de manera eventual y directa por el presidente de la cooperativa, quien mantiene una relación de amistad con algunos de sus presidentes⁷⁰.

En términos sociológicos, se puede decir que el carácter débil de la red social de Baires Cero descansa en el hecho que los lazos que mantiene con parte de su entorno social y político (barrio, cooperativa de reciclado y confederación de cooperativas) solo se entablan en casos de necesidad inmediata, impidiendo construir vínculos de fraternidad o confianza que le permitan configurar un contexto social sólido (Auyero, 2002).

c. Perfil de los miembros

El perfil político de los integrantes de esta cooperativa es bastante dicotómico. Al ingresar a la oficina del presidente lo primero (y único) que se ve en el ambiente son dos cuadros: uno de Juan. D. Perón y otro de Eva Duarte. Lejos de lo que uno creería que es una identificación partidaria de la cooperativa trata de una representación ideológica del propio Carlos. Sin embargo, aún autodefinido como peronista “puro” cuya única experiencia de militancia ha sido “la de la calle”, se diferencia de los presidentes de las cooperativas “civic-oriented” al haber desempeñado un papel secundario en el proceso de conformación de organismos que aporten institucionalidad y apoyo a la laboral cartonera,

⁶⁹ La política del reciclado promovida por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, comenzó en Enero del 2006 a partir de la Ley 1.854 “Basura Cero” promulgada en esa fecha y reglamentada en mayo de 2007 y está orientada a la eliminación progresiva de los rellenos sanitarios.

⁷⁰ Carlos Vázquez manifestó ser amigo de Sergio Sánchez, presidente de la Federación de Cooperativas de Recicladores.

como lo es la Federación Argentina de Cartoneros y Recicladores (FACyR) presidida por Sergio Sánchez: *“Mi única ideología es la de la calle, soy peronista por Perón y Evita pero no milito, no tuve tiempo para eso”* (Nota de Campo, Carlos, 2016). Su única experiencia previa de militancia y coordinación de trabajo colectivo ha sido la de oficiar de Pastor en la Iglesia Evangélica que junto con su mujer conformó en Villa Soldati. Si bien dicha experiencia fue utilizada para convocar y organizar al grupo de miembros de la cooperativa, ésta última nunca participó de un proyecto político alternativo.

Menos partidaria aún es la realidad del resto de los miembros. Estos no solo manifiestan no haber practicado la militancia política o social previo a su incorporación, sino que evitan declarar algún tipo de preferencia político partidaria. Dice una integrante: *“Yo trabajaba en casas como doméstica, hasta que Carlos me propuso trabajar en la cooperativa y entré, nunca hice política”* (Nota de Campo, Ana, 2016). Eva, de nacionalidad paraguaya, crió sola a sus hijos en la Argentina trabajando en diferentes actividades informales hasta llegar a la cooperativa: *“Yo trabajaba limpiando casas, oficinas, hasta que empecé a cartonear y las chicas me dijeron que me sume a la cooperativa y estoy bien...nunca milite ni lo haría”* (Nota de campo, Eva, 2016). Las chicas a las que Eva hace mención, refiere al grupo de 8 mujeres con el que Carlos inició la cooperativa. Cintia, de las más jóvenes de este grupo, amplió la información sobre lo que motivó a la mayoría de ellas a ingresar a Baires Cero: *“Yo me enteré por una de las chicas que se estaba armando una cooperativa de reciclado y me quise sumar, nunca trabaje en una cooperativa pero me gusta, estamos cómodas, los chicos nos cuidan y nosotras nos contenemos (...) antes trabajaba en una fábrica en el sector de limpieza y después empecé a cartonear”* (Nota de Campo, Cintia, 2016). Más difícil fue la situación de Norma. Según Carlos y luego confirmado por ella, ésta tuvo que atravesar situaciones de violencia de género y calle, siendo él quien le propuso trabajar en la cooperativa e incorporarse posteriormente a la fábrica que posee en la zona. Sobre este comenta; *“Norma la pasó muy mal pobrecita, estuvo en el infierno, pero la cooperativa y la iglesia la salvaron, la rescatamos de lo peor”* (Nota de Campo, Carlos, 2016). Frente a estos comentarios, Norma fue escueta y solo atinó a ratificarlos, esforzándose por mostrar un consciente agradecimiento por la *“generosidad de Carlos al traerme”* (Nota de Campo, Norma, 2016).

La situación de José previo a la cooperativa fue también extrema. Primero chico de la calle, luego paso por la cárcel, para una vez afuera encontrarse con el Iglesia de Carlos y generar ahí un vínculo que le permitió incorporarse y ser hoy el encargado de coordinar el trabajo en la calle. *“A José también lo traje yo, llevó una vida muy dura pero logró salir, se superó y ahora coordina el trabajo en la calle, me los mantiene ordenados”* (Nota de Campo, Carlos, 2016). José agrega: *“...estuve mal, pero con la ayuda de Carlos salí y ahora llevo una vida ordenada, es la primera vez que hago trabajo de reciclado, yo soy boxeador y este trabajo me sirve para entrenar y tener mi plata para bancar ese sueño”* (Nota de Campo, 2016).

En estos comentarios se puede evidenciar la casi nula experiencia de organización colectiva o militancia de la mayoría de los asociados, y el motivo que en primera instancia los trajo a la organización. En la mayoría de los casos se trata de personas que se desempeñaban en labores de carácter independiente e individual, como el trabajo doméstico o el cartoneo, o se encontraban en situación de calle, siendo su incorporación a Baires Cero su primera experiencia de trabajo colectivo organizado.

d. Recursos Materiales

A diferencia de las cooperativas de iniciativa ciudadana, las de promoción gubernamental surgen con el apoyo material del Estado (Vienney 1980; Alapuro, 2005; Vuotto 2007, 2012; Lappalainen, 2012). La participación en el programa gubernamental es la instancia de acceso a los recursos necesarios para el funcionamiento y sostenimiento de la misma, lo cual desliga a los miembros de la gestión para su obtención. Siguiendo la teoría de Alapuro, quien denomina a este fenómeno como “pluralismo forzado”, Baires Cero puede ser colocada dentro de las organizaciones civiles fomentadas de manera directa o indirecta por los recursos y beneficios que un programa estatal ofrece en pos de promover la contención de una realidad social desprotegida desde la organización civil (Alapuro, 2005). Así, y a diferencia de lo experimentado por El Ceibo, esta cooperativa construyó su estructura productiva casi enteramente con recursos provistos por el Estado, cumpliendo éste un rol clave en su conformación. Ante la pregunta sobre cuáles fueron las estrategias que la cooperativa adoptó para obtener los recursos que necesitaba, la respuesta aportó

evidencia sólida a este fenómeno: *“Asociarse al programa de Reciclado Urbano del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires”* (Nota de Campo, Carlos, 2016). En palabras de Carlos; *“A nosotros el gobierno nos dio todo, no tengo nada que decir, nos ayudó en todo, cuando hay cosas buenas hay que decirlas (...) no podríamos haber hecho esto sin ellos (en alusión a la Dirección de Reciclado), hay un antes y después del programa”*⁷¹. Esta política trajo resultados óptimos para la cooperativa, Baires Cero recibió por parte del programa un centro de acopio y reciclado (los denominados Centros Verdes), instrumentos de trabajo (guantes, bolsas, uniformes), seguridad social, estímulo económico y un camión de recolección. Siendo una organización relativamente nueva en el campo de la recolección de residuos y reciclado, y con miembros con escasa experiencia de trabajo asociado, el Estado fue posicionado como agente clave en el proceso de creación y sostenimiento de la organización.

4.2 La asociación como herramienta de doble filo

La asociación con el Estado es, según nuestra hipótesis, la instancia a partir de la cual cooperativas de iniciativa ciudadana y estatal profundizan sus diferencias respecto a las formas de toma de decisión interna que adoptan. De acuerdo a nuestra teoría, dicho distanciamiento se explica a partir del uso que cada cooperativa hace de los recursos materiales e institucionales que el Estado le otorga, determinado esto por los objetivos constitutivos de la organización. Lo que se espera encontrar en el caso de las cooperativas de iniciativa ciudadana es que, el incremento de ingresos que la formalización de la actividad y la incorporación de recursos productivos trae aparejado, otorgue la solidez económica necesaria para destinar parte de su agenda a actividades de alcance comunitario y social, incrementándose con ello las instancias de trabajo colectivo y decisión grupal. En cambio, en el caso de las cooperativas de iniciativa estatal se espera encontrar que los recursos materiales recibidos sean utilizados para llevar a cabo la prestación del servicio público que garantiza el sostenimiento de la organización, centralizándose en los aspectos administrativos que conlleva el proceso de reciclado. Aquí, el bajo perfil político de los miembros, se combina con objetivos fuertemente operativos, delegándose el poder de

⁷¹ Nota de Campo, Carlos, 2016.

decisión en el área encargada de administrar dichos asuntos; la gerencia general, y por ende, quedando la asamblea de asociados relegada a un segundo plano.

Cooperativa El Ceibo

“Nosotros nos levantamos sabiendo que cada día hay que lucharla solos”... (Cristina Lescano, Nota de Campo, 2016)

Con esta frase la presidenta de El Ceibo refleja su conciencia de colectivo organizado. Sentarse a la espera de la entrevista con los integrantes de la cooperativa que preside ya da información sobre la distribución de poder que se plantea. El primero en recibirme fue Martín, coordinador general y mano derecha de Cristina, quien estaba reunido con ella para tratar “un asunto importante” que requería de resolución conjunta. Luego de una hora, Cristina Lescano, presidente desde los inicios de la organización, me recibe en su oficina comenzando la entrevista con esta frase; *“pregunte todo lo que quiera saber”*. Desde un comienzo su actitud fue muy abierta a dialogar y a que entreviste al resto de los miembros que se encontraban en las instalaciones. Fue notable el énfasis que hizo sobre la libertad e independencia con la que se maneja la cooperativa, siendo ella misma quien me llevó a conocer a cada responsable de área y me pidió que los entreviste. Frases como *“acá somos libres”*, *“hablá con los integrantes y preguntáles como trabajamos y lo que hemos luchado”*, *“nosotros no queremos subsidios, tenemos que ganar con nuestras manos todo lo que tenemos”*, son algunas de las expresiones que con orgullo Cristina utilizó para mostrar los valores que guían a la organización: *“Nosotros nunca participamos de política; somos una cooperativa. Acá de lo que se participa es de la lucha diaria por sobrevivir (...) no tengo miedo, nosotros no le debemos nada a nadie, construimos todo solos, nunca nos preguntaron si necesitábamos si quiera una máquina, lo demás es política partidaria”* (Nota de Campo, 2016).

En términos de la teoría de Najan, El Ceibo se ubica entre las organizaciones cuyos beneficios recibidos por parte del Estado fueron el resultado de una pauta de lucha activa por acceder a condiciones dignas de trabajo (Najan, 2000). Este hecho es reflejado en las banderas que cuelgan en los pasillos, las cuales reivindican los derechos históricamente reclamados por las cooperativas de recicladores. Una de ellas expresa: “*Exigimos herramientas de trabajo, medidas de seguridad e higiene, monotributo y obra social*”. Esta posición de lucha y el logro de beneficios institucionales le significaron a la cooperativa posicionarse como guía y ejemplo de los resultados que la organización colectiva podía producir. En este punto, y como ya se dijo, la relación entre El Ceibo y el Gobierno de la Ciudad fue cambiando de tono y color a lo largo del tiempo. El fenómeno “primero demandante, luego aliado” explicado por Najan, tuvo en la implementación de leyes que formalizaban y protegían a la actividad de recolección de residuos, el instrumento que permitió a la organización pensar en asociarse al actor antes confrontado; el Estado (Poggiuese, 1997; Bresser-Pereira y Cunill Grau, 1998; García Delgado y De Piero, 2002; Najan, 2000). Sin embargo, más allá de esta conquista institucional y a diferencia de cooperativas conformadas luego de este período de formalización, El Ceibo ha recibido de manera lenta y parcial los recursos materiales que el programa gubernamental otorgó a sus servidores públicos. Mientras que el galpón donde se trabaja fue una donación del Gobierno Nacional, desde su asociación con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires la cooperativa recibió tan solo tres móviles, bonos de almuerzo, y recién en el 2016 se le aprobó el abono del gasoil. “*El gobierno nos ayudó muy poco. Recién en el 2008 nos dieron tres vehículos y en el 2014 nos proporcionó los almuerzos*” (Nota de Campo, Cristina, 2016), debiendo gestionarse por cuenta propia los medios restantes. Con esto se puede decir que, no solo en el desarrollo previo de cada cooperativa existe una amplia diferencia entre las promovidas por la ciudadanía y las motivadas por un programa de gobierno, sino que aquellas correspondientes al segundo tipo recibieron recursos en mayor número y calidad que las del primero aún tendiendo menor trayectoria en el sector⁷². La responsabilidad de este hecho es adjudicada por Cristina a la injerencia de la política partidaria en el segundo tipo de cooperativas: “*A nosotros se nos ayudó poco porque no somos políticos ni hacemos política como en otras cooperativas que no la pelearon como otros*” (Nota de Campo,

⁷²Mientras que las cooperativas del MTE recibieron 32 móviles y 3 camiones, otras 3 organizaciones creadas en el período en que se implementó el Programa Residuos Sólidos recibieron 8 móviles y 1 camión cada una.

2016), opinión que también se manifiesta en la bandera colgada en el hall principal de la organización: *“Basta de cooperativas de 1ra y de 2da, no queremos sobras. Exigimos por derechos”*.

Con este contexto, y en coherencia con el mecanismo causal planteado en este trabajo, uno debería observar entonces que el impacto de la asociación con el Estado sobre el gobierno interno de las cooperativas inducidas desde abajo ha sido débil. La ausencia de recursos materiales que fortalezcan su estructura productiva los debería haber obligado a sostener la lucha por el acceso a éstos y quitado fuerza y tiempo a las actividades de carácter social que la organización se planteó desde un comienzo. Sin embargo, a lo largo de la entrevista, lo que se pudo observar es que el factor estatal clave que aportó fortalecimiento a la organización política de la cooperativa fue la formalización de la actividad cartonera. Como la teoría del pluralismo voluntario lo plantea, las organizaciones inducidas desde abajo se encuentran considerablemente conformadas al momento de incorporarse al programa gubernamental (Alapuro 2010, Lappalainen, 2012), de hecho han sido ellas mismas las que demandaron ser incorporadas como actores públicos para el abordaje de la problemática tratada (Poggiese, 1997; Bresser-Pereira y Cunill Grau, 1998; García Delgado y De Piero, 2002; Najan, 2000). A partir de ello, es coherente que el mayor aporte del Estado pueda darse en el plano de lo institucional, siendo así en el caso de El Ceibo. La confianza que el vecino depositó una vez efectuado el reconocimiento público por parte del Estado a la labor de la cooperativa fue capitalizada por la organización a través de la implementación de un programa de trabajo coordinado entre el barrio y el autodenominado “promotor ambiental”. Así, la red vecinal se expandió y con ello la capacidad de recolección y acopio de la organización, traduciéndose esto en un salto económico superador⁷³ *“...ya al tener más cantidad de materiales, la cosa cambia, uno puede pelear su precio...”* (Nota de Campo, Cristina, 2016) y un reconocimiento institucional y social motivador. Frente a esto, María Julia aclara; *“Ahora somos un ciruja fino”* (Nota de Campo, 2016).

En resumen, este reconocimiento institucional tendió puentes con la comunidad del barrio de Palermo, a partir de los cuales se construyó una relación de confianza y

⁷³Se introdujeron frentes con gran cantidad de unidades generadoras, edificios de más de 30 departamentos a los cuales la cooperativa no tenía llegada. Desde septiembre de 2008 El Ceibo agregó a su logística 996 departamentos, entre ellos, edificios y torres (Salvi y López, AÑO).

reciprocidad con los vecinos, los comerciantes, las empresas de la zona y el propio gobierno, expandiendo así su red de recolección⁷⁴ y con ello, su capacidad de acopio de material. *“Nosotros trabajamos con empresas y comercios que ya nos conocen, nos guardan el cartón y todas las mañanas pasamos a buscarlo (...) ya tenemos organizado el trabajo con varias empresas y vecinos que confían en nosotros”* (Nota de Campo, Laura, 2016), respecto a esto Cristina comenta: *“Ahora con el proyecto (refiere al proyecto socio-ambiental de la cooperativa) la cosa cambió, el vecino separa sus materiales, los guarda hasta que vaya el recuperador y ya la cosa no es por lástima, el vecino está participando, vos fijáte el cambio que da todo esto (...) la basura es del vecino y es quien la genera”*⁷⁵ (Nota de Campo, 2016). *“Gracias a la ayuda de los vecinos de Palermo, hoy ya no tenemos que revolver las bolsas de basura en la calle”*, argumenta un integrante, *“Ellos (en alusión a los vecinos) son quienes muchas veces separan los residuos reciclables en sus hogares o trabajos y nosotros los retiramos* (Nota de Campo, María Julia, 2016).

De acuerdo a la teoría de Vuotto, en este tipo de cooperativas la vinculación con otros actores ayuda en algunos casos a superar la incertidumbre del ambiente externo (Vuotto, 2010). Si bien el escaso aporte del Gobierno de la Ciudad a la estructura material de la cooperativa no permite adjudicarle gran injerencia en el crecimiento económico que ésta ha experimentado en los últimos años⁷⁶, puede afirmarse que dicho incremento es el resultado de la conjunción entre el trabajo de base hecho por la cooperativa y la formalización de una actividad ahora regulada por el Estado. Tal como nuestra teoría lo explica, a fin de contar con los instrumentos materiales y organizacionales necesarios, la red social de las cooperativas de iniciativa ciudadana ha contado con actores de diferentes sectores, siendo el Estado un “socio” más de la misma.

La descripta extensión de la red social no es el único efecto producido por el reconocimiento institucional que trajo la regulación de la actividad de reciclado urbano. La formalización de la actividad trajo aparejado un incremento en el número de integrantes de

⁷⁴ El Ceibo trabaja con empresas como Google, Hewlett Packard y los hoteles Ramada y Hyatt. Al tiempo que se asoció con la cooperativa de cartoneros Padilla, de Fuerte Apache, para generar mayor valor agregado incluso exportando a China (Nota Clarín Web, “De cartoneros a “cirujas VIP”, <http://edant.clarin.com/diario/2010/01/15/um/m-02120118.htm>, 14 de Enero de 2010).

⁷⁵ Citado del Blog de la Cooperativa El Ceibo, <http://elceiborsu.blogspot.com.ar/> (consultada el 10 de agosto del 2016).

⁷⁶ La cooperativa procesa 15 toneladas diarias de material reciclable, siendo de \$ 0,60, mientras que de \$ 7 el kilo de plástico. (Nota Clarín Web, “De cartoneros a “cirujas VIP”, <http://edant.clarin.com/diario/2010/01/15/um/m-02120118.htm>, 14 de Enero de 2010). Los valores son aproximados teniendo en cuenta la fluctuación del valor de la moneda en estos últimos años.

la cooperativa. La seguridad que aportó ser servidor público del Estado, junto con el trabajo de base⁷⁷ que realiza la organización, motivó a cartoneros independientes y trabajadores del reciclado a incorporarse a ella: *“Yo trabajaba en el CEAMSE, hasta que me entere de la cooperativa y quise venir a trabajar acá. Me gusta el trabajo cooperativo y encima damos un servicio público”* (Nota de Campo, Laura, 2016). Al calor del crecimiento de los contactos comerciales, barriales y políticos, la cooperativa experimentó un incremento del 100% en el número de miembros, siendo 36 asociados en 1996, para llegar a 325 integrantes en la actualidad.

El crecimiento productivo de El Ceibo vio sus mayores frutos en la faceta comunitaria de la organización. A partir del desarrollo de una red de trabajo que le permitió acceder a los recursos requeridos, la cooperativa comenzó a contar con el tiempo y la garantía económica que necesitaba para expandir el mensaje del cuidado del medio ambiente a ámbitos donde se consideraba importante. Ante ello Cristina comenta: *“Los únicos que estamos haciendo algo por el ecosistema somos nosotros, y se está generando algo muy importante; trabajo y el cuidado del medio ambiente (...) cuidar eso es clave en la cadena de reciclado”* (Nota de Campo, 2016). Un ejemplo del fuerte incremento de la demanda de actividades de concientización y debate que vivió la cooperativa por parte de la propia comunidad del reciclado, barrial y educativa, fue el Foro Regional de Recuperadores Urbanos que El Ceibo organizó en el 2013, junto con La Municipalidad de La Matanza, el CARE (Centro Ambiental de Reconversión Energética) y el Ministerio de Trabajo de la Nación, convocando a cooperativas y trabajadores independientes del reciclado para dialogar sobre las diferentes realidades y contextos que atraviesa la actividad. Bajo el lema: *“No mas basurales, cuidemos el medio ambiente”*, la organización brindó charlas de motivación y capacitación para recicladores con intención de conformar una cooperativa, así como para diferentes sectores de la comunidad que estuviesen interesados en *“la importancia del cuidado del medio ambiente como eslabón de trabajo y productividad”* (Nota de Campo, Cristina, 2016). Uno de sus integrantes comentó al respecto de este evento: *“...es el reconocimiento del reciclador urbano como trabajador, sustentado en la necesidad de sensibilizar a la población acerca de las condiciones de*

⁷⁷ Con esto hacemos referencia a las actividades de concientización en el cuidado del medio ambiente y de reivindicación de derechos que históricamente ha realizado esta organización, tanto en el barrio de Palermo, como en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires.

trabajo y la importancia del servicio que brindan día a día” (Nota de Campo, Matías, 2016). Esta actividad, resumió al conjunto de charlas y seminarios que El Ceibo ofrece en diferentes puntos del país, expandiendo el mensaje del cuidado del medio ambiente como concepto productivo y social.

Frente a este escenario de crecimiento comercial e institucional de la organización, los indicadores de nuestra matriz operacional adquieren un valor metodológico relevante en cuanto a la evidencia concreta que aportan sobre la forma de gobierno que la cooperativa desarrolla en este contexto de expansión. En el caso de El Ceibo, y a diferencia de lo estipulado por la teoría, podemos decir que los valores de los indicadores dan cuenta de dimensiones de gobierno mayormente descentralizadas en la asamblea de asociados, salvo algunos donde se observa un cierto grado de concentración de poder en la gerencia general. En cuanto a Baires Cero, esta muestra patrones de gobierno fuertemente centralizados en la gerencia general, más concretamente su presidente.

El Ceibo

a. Rotación de cargos

Tanto en la gerencia general como en las áreas logística y social⁷⁸, ésta dimensión ha mostrado un comportamiento rígido. Salvo en el caso de la responsable del Área de Diferenciación de Residuos; Laura, quien ha dejado su cargo por licencia de dos años para luego retomarlos, el Área de Concientización (coordinado por Ana María Sánchez), la Coordinación General (ejercida por Martín), la Presidencia de la Gerencia General (ejercida por Cristina), la Secretaria (cuyo responsable es Alberto Acosta) y la Tesorería (Pablo Mionis), son dirigidas por los mismos miembros desde los inicios de la organización.

En cuanto a su presidente, para algunos de los entrevistados la capacidad que ha demostrado ésta para conducir y liderar el proceso de conformación de la cooperativa, hacen prescindible la realización de elecciones, Laura comenta al respecto: *“Cristina es la que nos da fuerza para seguir en la lucha”* (Nota de Campo, 2016), mientras Jorge argumenta: *“Yo comencé con Cristina juntando cartones y comiendo pescado que*

⁷⁸ Estas dos últimas, son áreas que trabajan en paralelo a la gerencia general y cuyos responsables son designados por asamblea (Bastidas, 2004).

sacábamos de la costanera, ella sabe lo que es la calle” (Nota de Campo, 2016). Estas expresiones son algunas de las muestras de orgullo que se perciben y recogen del ambiente respecto a la historia y labor de su presidente. Si bien el número de testimonios obtenidos no son representativos a nivel cuantitativo para poder aseverar que dicha continuidad guarda relación con una fuerte identificación de los miembros para con la lucha social activa de Cristina, es notoria la marcada presencia que ésta tiene en la organización. En la mayoría de los relatos está presente el agradecimiento por el rol que Cristina ha tenido como líder y dirigente de la construcción colectiva que el grupo de familias promovió desde un comienzo, desarrollando activamente su función de presidente desde un bajo perfil, “...yo soy una más, hablen con los chicos y pregunten como están, nosotros somos una familia de lucha y yo trabajo para que salgamos adelante...” (Nota de Campo, Cristina, 2016). Aún con lo descripto, es relevante decir que la ausencia de rotación en este cargo promueve naturalmente la centralización de mando en determinados aspectos de la organización.

Sin embargo, un factor que contrarresta dicha concentración de autoridad es la presencia de una amplia estructura de producción. El Ceibo cuenta con varias áreas de trabajo logístico y social, cada una con sus respectivos delegados y subdelegados, designados por asamblea. Si bien la casi nula rotación en el cargo es un factor que aduce escasa competencia democrática (Gervasoni, 2010), dicha diversificación de competencias coordinadas por miembros elegidos por sus asociados, habilita la participación indirecta de estos últimos en la administración de los asuntos operativos y, por ende, una distribución más equitativa del poder. Al ser consultados sobre el nivel de satisfacción para con esta dinámica de trabajo y el nivel de coordinación de sus delegados, la mayoría de los asociados entrevistados manifestó estar conforme: “*Acá todos somos iguales, sólo que hay que ordenar el trabajo y sabemos que algunos nacieron para cacique y otro nos*” (Nota de Campo, “Coco”, 2016). “*Nos gusta trabajar con ella* (en alusión a Ana María, Coordinadora del Taller de Reciclado), *ella es nuestra coordinadora en el área y aprendemos mucho*” (Nota de Campo, Integrante del Área de Taller de Reciclado, 2016), “*Ella* (en alusión a Laura, coordinadora del Sector de Clasificación y Acopio) *nos ordena, es brava pero nos ayuda a hacer las cosas a tiempo*” (Nota de Campo, Lucho, 2016). “*Estoy cómoda, Laura nos ayuda, es responsable y nos quiere*” (Nota de Campo, Teresa,

2016). *“Es una masa (en alusión a Laura), nos tiene cortitos pero esto sale bien”* (Nota de Campo, Fabián, 2016).

b. Elecciones abiertas y competitivas

Aquí, las elecciones abiertas y competitivas se encuentran condicionadas. Si bien los delegados de área son elegidos a través de una asamblea de asociados, éstos han sido reelegidos ininterrumpidamente desde los comienzos de la cooperativa en 1996. Dicha rigidez en la rotación de cargos habla de un escenario político cuyo nivel de competitividad no sería lo suficientemente alto para que las elecciones garanticen una distribución igualitaria de los puestos administrativos. Es difícil dar cuenta de la razón de este bajo nivel de competencia en estas instancias sólo a través de los comentarios de los integrantes, sin embargo, a los fines de medición de este trabajo es importante observar el efecto de dicho factor sobre la modalidad de toma de decisión que asume la organización.

En el caso del presidente, aún cuando las actuales elecciones no se presentan competitivas, es el propio presidente quien prepara a algunos de los integrantes de la organización para cubrir su función en un futuro no muy lejano: *“Yo quiero que otros sepan hacer lo que yo hago, que aprendan, que sepan cómo organizar este espacio que es su trabajo, su fuente de comida”* (Nota de Campo, Cristina, 2016). Aún cuando esta preparación es un factor que contrarresta el patrón de concentración de poder y habla de la promoción de futuras elecciones competitivas, las mismas quedan condicionadas a los criterios de selección del anterior presidente, configurando las futuras línea de trabajo y restringiendo a la asamblea en su rol de elector de candidatos.

c. Funcionamiento Activo de la Asamblea de Asociados

Esta dimensión remite a la faceta política de la organización, siendo el espacio donde se concentra el poder de decisión de sus miembros, quienes tienen la responsabilidad de encausar la planificación estratégica diseñada (Vienney 1980; Ladrón de Guevara, 2004; Fairbairn, 2004; Bastidas, 2004; Vuotto, 2007, 2010). Comprendiendo esto, es válido decir

que un funcionamiento activo de la misma es un indicador del nivel de horizontalidad con el cual se dirimen los asuntos de la cooperativa.

En el caso de El Ceibo, la asamblea se reúne las veces que considera necesario resolver cuestiones que hacen a su proyecto colectivo, o cuando se presentan conflictos internos, manteniendo una frecuencia flexible: *“Cuando uno de los integrantes tiene un planteo que hacer, hay un conflicto en el grupo o tenemos que resolver algo de la logística, se llama a la asamblea y nos reunimos acá arriba”* (en alusión a una oficina que la cooperativa tiene en el primer piso del galpón) comenta Cristina al ser consultada sobre la frecuencia con la que se reúnen los asociados (Nota de Campo, 2016).

La modalidad de autoconvocatoria remite a una concepción de libertad de expresión que manifiestan practicar: *“Nosotros hablamos todo, nos reunimos y tratamos nuestras cosas hasta que lleguemos a un acuerdo, sabemos que sino se generan problemas en el trabajo del día a día”* (Nota de Campo, Laura, 2016). *“Acá se trata todo!, somos libres, independientes y autogestionados y se habla todo lo que se plantea, siempre que tenga que ver con la organización, claro”* (Nota de Campo, Cristina, 2016). La razón del retraso con el que comenzó la entrevista puede ser evidencia de esto: *“Podrá esperar un poco?, estamos reunidos en asamblea resolviendo un tema que surgió a último momento, disculpe”*, fueron las razones que dio Martín, Secretario General, para justificar la demora en recibirme para la entrevista.

En datos cuantitativos, y de acuerdo a lo informado por Martín, la asamblea se junta *“...una vez por semana aproximadamente, dependiendo del período de trabajo por el que se esté atravesando, a veces se necesitan más veces, otras menos”* (Nota de Campo, 2016). Con respecto a la asistencia a la misma es importante aclarar que las reuniones se realizan entre delegados de áreas (Separación, Taller de Reciclado, Concientización y Coordinación de Calle), los cuales fueron nombrados por asamblea de asociados, el Secretario General, el Presidente, el Tesorero en casos que se requiere, y los miembros involucrados en los temas específicos a tratar. En caso de conflicto entre asociados, éstos también se suman. Esta cuestión remite al hecho que al tratarse de más de 300 miembros, en muchos casos es requerida una representación indirecta a través de sus delegados, ya que de lo contrario *“...sería imposible llegar a un acuerdo”*, expresa José Luis, miembro fundador de la cooperativa: *“Al comienzo éramos 30 y podíamos definir las cosas entre nosotros, pero*

esto creció tanto que para poder resolver tiene que haber representantes (...) si, estamos todos de acuerdo con eso” (Nota de Campo, 2016). María Julia comenta al respecto *“yo y otros compañeros nos ocupamos de la calle y ellos (por los delegados y el presidente) se ocupan de dirigir esto (en alusión a la cooperativa) y estamos representados por nuestros delegados, acá es todo transparente (...) somos un equipo”* (Nota de Campo, 2016).

Con respecto a las actas de reuniones, se informó que las mismas se encontraban incompletas, por lo que no se pudo acceder a sus registros.

d. Participación de la asamblea de asociados en gestión de áreas estratégicas

Cuando se trata de las tareas cotidianas de una cooperativa, esto es, producción, compra-venta, transporte, entre otros, la dimensión operativa o esfera tecno-operativa (Bastidas, 2004) es la protagonista. Teniendo en cuenta los parámetros de funcionamiento de este tipo de organizaciones, las cuales plantean dimensiones de trabajo tanto económicas como comunitarias, se decidió subdimensionar el aspecto operativo en; Área Logística, Social y Económica.

La participación de los asociados en la administración de estas esferas es una premisa fundacional de la organización cooperativa: *“...la división jerárquica no existe, las mismas personas que toman las decisiones son las que las ejecutan en la esfera tecno-administrativa”* (Bastidas, 2004). En este sentido la literatura aduce que, la presencia de delegados nombrados por los asociados, al tiempo que la injerencia directa de estos en las tres áreas antes mencionadas, otorgan plena horizontalidad a las organizaciones autogestionadas (Ladrón de Guevara, 2004; Fairbairn, 2004; Bastidas, 2004; Vuotto, 2007; 2010).

Área Económica

Como ya se dijo, la expansión de la red productiva generó en esta cooperativa una mejora sustancial en el circuito operativo y, con ello, en su realidad económica⁷⁹. “Así (en relación a la red de trabajo vecinal) *recuperamos alrededor de 6 mil kilos semanales de residuos que vendemos y repartimos las ganancias entre todos los miembros*” (Nota de Campo, Cristina, 2016). Bajo la premisa de “*el que trabaja recibe su ganancia*” (Nota de Campo, “Coco” Niz, 2016), 100 familias que se traducen en casi 500 personas mantienen sus hogares con los ingresos de este trabajo grupal: “*Acá los salarios son estables y esto lo hace la organización colectiva*” (Nota de Campo, Fabián, 2016).

En este aspecto, la teoría de Vuotto remarca sobre el equilibrio que en este tipo de organizaciones se alcanza entre el aporte organizacional de los miembros y los beneficios económicos de esa acción grupal (Vuotto 2007, 2010, 2012). Ingresar al establecimiento que El Ceibo posee en la colectora de AU Illia da información sobre el circuito de distribución de ganancias que la cooperativa mantiene. Parte de lo recaudado fue destinado a inversiones en maquinaria e infraestructura que a su vez permitieron un nivel de recolección, separación y acopio mayor en relación a años anteriores. Tal como Laura mostró en la visita, la cooperativa cuenta con una máquina de separación, dos prensadoras (una se utiliza cuando se cuenta con la energía eléctrica suficiente, y la otra funciona de reemplazo de la primera), tres zorras hidráulicas, una camioneta y un camión. En palabras de Cristina, la estructura productiva “*...se expandió y creció porque pensamos en el futuro (...) nosotros invertimos todo lo que sobra*” (Nota de Campo, 2016). La parte que no es invertida es distribuida entre todos los compañeros involucrados en el circuito: “*Se gana bien (...) esto es un equipo y todos ganamos por igual, por eso estoy acá*” (Nota de Campo, Fabián, 2016).

La distribución democrática de estos resultados económicos se encuentra garantizada por la impronta de supervivencia que muchos de sus miembros muestran tener, entre ellos, su presidente: “*Nosotros hablamos con los empresarios al mismo nivel, lo importante es que recuperamos familias (...) nosotros recuperamos personas (...) todos venimos de un origen terrible*” (Nota de Campo, 2016). La cobertura de aspectos como la inversión, la distribución de ganancia en partes iguales, al tiempo que la proyección de

⁷⁹El incremento de la red vecinal de trabajo significó un cambio de tendencia clave, debido a que por diferentes motivos la cantidad de vecinos estaban por debajo de la media histórica. Desde el inicio del trabajo se sumaron 329, logrando concentrar los frentes geográficamente más cercanos y reduciendo la cantidad de tiempo empleado en el recorrido. (Salvi y López, 2004).

espacios de realización organizacional son, según la literatura, propias de las cooperativas promovidas desde abajo (Vienney, 1980; Vuotto 2007, 2012). La conciencia de que se sobrevive en conjunto o nada se visualiza en la valoración puesta en los resultados que un trabajo en equipo puede lograr: *“En muchos países del mundo esta tarea es llevada a cabo por grandes empresas que le cobran importantísimas sumas de dinero al Estado. Nosotros solventamos nuestros gastos, seguimos creciendo día a día y anhelamos que esta experiencia pueda ser imitada y mejorada”* (Nota de Campo, María Julia, 2016).

De acuerdo con algunos estudios, las cooperativas creadas desde abajo muestran resultados económicos favorables debido a su buen desempeño organizacional, integrando a sus asociados en los asuntos globales de la misma. La combinación de ambos factores; económico y organizacional, contribuyen así al fortalecimiento de una visión a largo plazo, siempre preservando la coherencia interna (Fairbairn, 2004; Vuotto, 2007; Bastidas, 2010; Vuotto y Vienney, 2012).

Área Logística

El tipo de logística que esta organización maneja es el denominado por los miembros; *“puerta a puerta”*. La red de trabajo del Ceibo incluye al CGP14, al Gobierno de la Ciudad y principalmente, al vecino. El éxito de una logística basada en la educación y concientización de éste último sobre el desecho responsable de residuos ha llevado a que en la actualidad esta cooperativa trabaje con el 30 % de los hogares de Palermo⁸⁰, equivalente a más de 2.400 vecinos⁸¹. Como se dijo previamente, este logro operativo es causa y consecuencia al mismo tiempo, del hecho de contar con el barrio como aliado clave en el proceso de recolección.

En este contexto, y según la literatura, la existencia de un grupo que impulse la acción colectiva es un factor preponderante en toda cooperativa (Vienney 1980; Ladrón de Guevara, 2004; Fairbairn, 2004; Bastidas, 2010; Vuotto, 2007, 2010, 2012). En el caso de El Ceibo esta cuenta con una amplia estructura de delegados de área. Mientras Ana María Sánchez es la responsable del Área de Concientización, Martín lo es de la Coordinación General, Alberto Acosta es Secretario Adjunto y Pablo Mionis, Tesorero. Estos delegados

⁸⁰ Nota Revista Cabal Web, 2012.

⁸¹ Nota Revista Cabal Web, 2012

son nombrados por asamblea de asociados cada dos años. Según Cristina: *“Nosotros trabajamos de manera organizada y transparente, cada delegado está designado por la asamblea de asociados (...) y hasta ahora están todos conformes con su tarea aunque uno siempre está atento”* (Nota de Campo, 2016).

Sin embargo, más allá del alcance económico que este escenario implica, la percepción que se obtiene de las entrevistas es que lo ponderado y celebrado por los miembros es el aprendizaje que los mismos ha obtenido como integrantes de un todo colectivo. Haber logrado desarrollarse como un grupo organizado, que cumple horarios y roles definidos en una cadena tan extensa y estricta, significa para muchos de los que cubren la calle el éxito del trabajo colectivo. Javier comenta al respecto: *“Nosotros aprendimos el valor de tener un horario, un circuito de trabajo, una responsabilidad social”* (Nota de Campo, 2016). Un comentario parecido se obtiene de Mauro: *“Es una satisfacción poder cumplir con tu trabajo y saber que vos fuiste parte del armado de esta red, uno ve las recompensas”* (Nota de Campo, 2016). *“Éramos cirujas y con trabajo nos hicimos especialistas en separación de residuos (...) unimos nuestros esfuerzo para salir adelante y darle vida a este proyecto que es de todos”* (Nota de Campo, María Julia, 2016).

La conciencia de colectivo organizado está presente en cada discurso: *“El organizarnos nos dio la posibilidad de hablar con el vecino, que vean que hacemos las cosas bien y entonces colaboran con nosotros”* (Nota de Campo, María Julia, 2016). *“Dijimos, ¿por qué no juntarnos y vender todos juntos en lugar de vender individualmente? (...) todo este tipo de trabajo se da cuando uno piensa en cómo pelearla y salir adelante”* (Nota de Campo, Cristina, 2016).

Área Social

Como se dijo desde un comienzo, las cooperativas de iniciativa ciudadana se caracterizan por desarrollar proyectos económicos que tenga un impacto en el contexto social que los involucra (Vienney, 1980; Reynals, 2002; Vuotto, 2007, 2012), siendo El Ceibo un reflejo fiel de este patrón. El objetivo de impacto social estaba claro desde los comienzos de la cooperativa; articular la producción con la educación ambiental. Inspirados en iniciativas similares que se concretaron en Brasil y Colombia, los miembros de El Ceibo

decidieron implementar este modelo de gestión que apuesta a un cambio de hábito. Como resultado de ello, surge el Programa de Integración y Articulación entre la Sociedad Civil, Organizaciones Sociales y el Estado, a través del cual lograron llevar a cabo la idea en un programa de actividades, siendo en la actualidad 80 los miembros que trabajan solamente en la sede palermitana. Este programa se basa en la educación medioambiental llevada a cabo por promotores ambientales que visitan a diario y proveen a los vecinos de instrucciones precisas para poder discriminar y descartar los residuos: papel, plástico, vidrio y cartón. Este trabajo en red es un reflejo del alto nivel de coordinación interna que se maneja en la organización, en donde lo social es desde los inicios, un eslabón clave en la cadena de reciclado.

Ejemplo en la región como cooperativa de recicladores que trabaja en el campo de la concientización de recuperación de residuos, El Ceibo ha desarrollado campañas, talleres y programas de educación social sobre el tema. *“Nosotros realizamos así una labor ambiental vital. Fomentamos el reciclaje de forma directa, así como el ahorro de energía y recursos no renovables”*, comenta Ana María Sánchez, delegada responsable del Área de Concientización y vocera frente a la comunidad de las actividades que la cooperativa realiza en la materia (Nota de campo, 2016). Al conversar con los asociados, la conciencia del factor beneficioso del trabajo grupal es acompañado de la convicción que la tarea social y comunitaria de la cooperativa, en este caso la de educar en el plano ecológico, es un eslabón clave en la cadena de producción de la misma. Cada vez son más los que se suman a este proyecto que crece año a año: *“Desde el día que nos juntamos empezamos a recuperar materiales reciclables y hoy nos enorgullece que los vecinos reconozcan el trabajo que hacemos y sean conscientes de la importancia de separar los materiales”*, explica María Julia (Nota de Campo, 2016).

Para esta cooperativa, la construcción de lazos no es sólo en el plano nacional. El Ceibo ha desarrollado convenios de acción conjunta con organizaciones internacionales del tercer sector a partir de los cuales se viene trabajando activamente en actividades educativas y de debate sobre el cuidado del medio ambiente. *“Junto con Greenpeace Argentina nos hemos propuesto demostrar que los vecinos de Buenos Aires están dispuestos a colaborar para solucionar el actual problema de la basura”* (Nota de Campo, Ana María, 2016).

Baires Cero

Al igual que en El Ceibo, la manera en la que se coordinaron las entrevistas con esta cooperativa habla mucho de la distribución interna de poder que se practica. Ni bien se informó el motivo del contacto se derivó la consulta al presidente, con quien se programó la visita al establecimiento. La centralidad que ocupa éste en la cooperativa fue evidenciada una vez que se llegó al lugar. Dos integrantes me llevaron directo a la oficina de Carlos Vázquez, quien me recibió a solas para dialogar. Si bien al principio se mostró reticente a contestar algunas preguntas, luego de una hora de conversación ofreció información clara y detallada sobre el funcionamiento económico y político de la organización⁸².

Podemos decir que Baires Cero pertenece al grupo de organizaciones a las que la teoría de Alapuro ubica dentro del fenómeno del “pluralismo forzado”. Motivada directa o indirectamente por los recursos y beneficios que un programa estatal ofrece en pos de contener una realidad social desprotegida a través de la organización civil (Alapuro, 2010), Baires conformó su estructura productiva casi exclusivamente con recursos provistos por el Estado: “*A nosotros el gobierno nos ayudó en todo (...) nos dio todo*” (Nota de Campo, Carlos, 2016). Ante la pregunta sobre cuáles fueron las estrategias que la cooperativa adoptó para obtener los medios productivos requeridos, la respuesta aportó evidencia sólida al respecto: “*Asociarse al programa de Reciclado Urbano del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*” (Nota de Campo, 2016). Dicha política trajo resultados óptimos para la cooperativa, la cual recibió un centro de acopio y reciclado (los denominados Centros Verdes), instrumentos de trabajo (guantes, bolsas, uniformes), seguridad social, estímulo económico mensual y un camión de recolección. Siendo una organización relativamente nueva en el campo de la recolección de residuos y reciclado, el Estado fue considerado por su presidente como un actor “*fundamental*” en el proceso de creación y sostenimiento de la organización.

La literatura referida a la temática aduce que la falta de estabilidad de cooperativas de reciclado se debe a la informalidad de la actividad o el individualismo inherente a este

⁸²Más allá de esto, es importante remarcar el hecho que fue el propio Vázquez quien funcionó de interlocutor y mediador entre los integrantes y quien escribe, que las entrevistas con otros miembros se realizaron en su presencia y por medio de sus preguntas, las cuales en su mayoría apuntaron a saber sobre el estado de comodidad y satisfacción con que se encontraban los asociados al formar parte de la organización.

tipo de trabajo, la cual hace difícil la asociación de estos y el sostenimiento de la organización que los englobe (Schamber y Suárez, 2007, citado en Sorroche 2008). En este punto, Baires Cero vio en el Programa de Reciclado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires el medio para sostenerse en el tiempo y con ello, garantizar los puestos de trabajo de sus miembros. Si se tiene en cuenta que se trataba de una organización que tenía un año y medio de existencia al momento de asociarse⁸³ y cuyos integrantes no contaban con gran experiencia en el campo del trabajo colectivo, los incentivos que ofrecía el incorporarse al Estado eran más sólidos que los de accionar de manera independiente a éste. Dicha “elección racional” llevó a la cooperativa a orientar toda su estructura organizacional a cumplir con el objetivo de brindar el servicio público asignado, dedicación coherente si se tiene en cuenta que la misma logró resultados económicos impensados de no haberse incorporado al programa. Según el propio presidente, el contar con los medios de trabajo ya nombrados permitió a Baires Cero incrementar el número de asociados, que pasó de 10 a 25 en estos últimos años, negociar mejor precio con los intermediarios del cartón y papel, recolectar y reciclar en mayor escala e incrementar sus ingresos.

Este crecimiento económico se convino con una dinámica de trabajo interno basada en la confianza indiscutible hacia el presidente, en este caso, líder absoluto de la cooperativa. Como se detalló en sus características de origen, la mayoría de los integrantes de Baires Cero fueron seleccionados por Carlos y motivados a incorporarse a la organización con el fin de tener un medio de subsistencia garantizado, pero también de contar con un espacio de contención de problemáticas personales: “*¿Sabés cómo estaba esta gente cuando yo los traje? (...) los saqué de lo peor y la cooperativa les da trabajo (...) les salvó la vida*” (Nota de Campos, Carlos, 2016). En palabras de Eva, miembro de la cooperativa desde sus comienzos: “*A mi Carlos y su mujer me ayudaron mucho, gracias a la cooperativa tengo trabajo, un grupo de amigas y a la Iglesia (refiere a la Iglesia Evangélica dirigida por Carlos Vázquez) voy todos los domingos, me hace bien*” (Nota de Campo, 2016). Se puede decir que esta declaración es un ejemplo más del fuerte liderazgo y presencia que Carlos despliega en la cooperativa. No solo es quien motivó y conformó la misma sino también es el guía espiritual de muchos de sus miembros, quienes asisten a la Iglesia Evangélica que fundó y dirige en el barrio de Villa Soldati.

⁸³ Baires Cero se incorporó al programa en el 2007, habiendo sido constituida en el 2005.

El caso de Baires Cero aporta evidencia a nuestra hipótesis. Las organizaciones promovidas desde el Estado son conformadas a partir de la voluntad de uno o dos personas, las cuales despliegan una estructura de poder jerárquica y centralizada desde sus orígenes, viéndose potenciadas a partir de los beneficios económicos que la incorporación al programa público trae aparejados. Los valores que muestran las dimensiones e indicadores de la matriz operacional dan cuenta de lo planteado.

a. Rotación de cargos

En este aspecto, Baires Cero presenta una situación parecida a la de El Ceibo: ambas mantienen al mismo presidente desde sus inicios, presentando diferentes factores explicativos. En este caso, la nula rotación de cargos se debe a la ausencia a simple vista de candidatos a competir en ellas. Es importante decir que resulta difícil comprobar la no existencia de algún miembro con voluntad de reemplazar a Carlos en su actual función, ya que la casi totalidad de entrevistados, los cuales suman el 90% del total de integrantes, manifestó la voluntad de continuidad de éste en su cargo. Se suma a ello, el hecho que nunca se llevaron a cabo elecciones abiertas que permitan evidenciar la existencia de algún asociado con intención de cubrir esa función. Sin embargo, para aportar evidencia sólida al respecto, se puede decir que en Baires Cero este escenario puede ser comprendido desde el factor de pertenencia. Esto es, en sentido inverso a lo que la dinámica democrática plantea, el incremento de miembros y el de los niveles de producción lejos de motivar el surgimiento de nuevos candidatos a presidir la gerencia general, lo anuló. Como se dijo recientemente, son los propios asociados quienes plantean la continuidad indiscutida de Carlos en el puesto, pudiendo explicarse esta cuestión desde la alta dependencia de sus membrecías para con éste. Si se tiene en cuenta que la mayoría de ellos ha ingresado a la cooperativa por decisión suya, trabajando en Baires Cero en el turno mañana para luego hacerlo en la fábrica de bolsas de consorcio que Vázquez posee en Villa Soldati, se evidencia que la relación de jefe-subordinado, propia de la empresa corporativa, adquiere más preponderancia que la de asociado-asociado, característica de una empresa

cooperativa. Mientras Carlos ha capitalizado el reciclado que hace la organización con la basura de la zona, instalando una fábrica de bolsas de consorcio en la que muchos miembros trabajan por la tarde, cada uno de estos ha mejorado su situación económica pudiendo acceder a una obra social, un trabajo estable y, en muchos casos, casa y auto. De acuerdo a la teoría de Vuotto y Vienney: *“Las cooperativas inducidas por el Estado son organizaciones cuyos orígenes están basados en sujetos excluidos para quienes la necesidad/situación de vida es el móvil prioritario”* (Vuotto y Vienney, 2012). A partir de esta realidad material prometedora, los mismos asociados son los que demandan la continuidad del presidente actual en su cargo, siendo esta relación económica la que consolida la fuerte distribución verticalista de poder al interior de la cooperativa y la nula posibilidad de alternancia en los cargos: *“Ellos solos no pueden, además me piden que los empuje, los guie (...) para muchos soy como un padre y ellos son como mis hijos”*, comenta orgulloso Vázquez al hablar de su rol “clave” como líder de la organización (Nota de Campo, 2016).

Con lo expuesto puede decirse que a primera vista se presenta un escenario similar al de El Ceibo, siendo la rotación del cargo de presidente un factor ausente en ambos casos. Sin embargo, a diferencia de la cooperativa promovida desde abajo, en Baires Cero no existe diversificación de áreas de trabajo y por ende, la designación por asamblea de responsables de áreas propia de toda cooperativa. En esta organización sólo fue designado un delegado responsable de la coordinación del trabajo en la calle; José, quien fue elegido directamente por el presidente. Aquí, la ausencia de distribución de áreas con sus respectivos responsables, es una fuerte evidencia de la concentración de poder que existe en la gerencia general, más precisamente el presidente, del cual se deriva la función de dirección y coordinación de los diferentes sectores que componen a la organización; área logística, social y económica. Si bien es importante recalcar el hecho que, al igual que Cristina de El Ceibo, Carlos prepara a una persona para que lo sustituya dentro de 5 años: *“Yo en unos años ya no me quiero hacer cargo de esto, entonces estoy formando a alguien para que me reemplace y yo poder seguir con otros proyectos”* (Nota de Campo, 2016), dicho reemplazo estará supeditado a los criterios, tiempos y formas que el presidente disponga, quedando la asamblea de asociados relegada una vez más en su rol de selector de representantes.

b. Elecciones abiertas y competitivas

Del anterior escenario se desprende que las elecciones en Baires Cero, si bien formalmente aceptadas, son consideradas prescindibles y por lo tanto carecen de competitividad y regularidad. La formación por parte del presidente de una persona para reemplazarlo habla de una rotación de cargos en los tiempos y formas que éste plantee, pero no de la existencia formal y obligatoria de elecciones abiertas. Lo competitivo queda supeditado aquí a los criterios y términos de Carlos quien posee poder absoluto para determinar sobre los tiempos, formas y miembro que lo reemplazará. Decisión discrecional legitimada por los propios integrantes liderados, quienes muestran una actitud pasiva al respecto: *“Yo quiero que Carlos se quede siempre, pero lo que él diga va a estar bien”* (Nota de Campo, Eva, 2016). Comentario similar realizó Maximiliano, uno de los últimos asociados en incorporarse: *“El es como un padre para mí, lo que decida está bien y si quiere dejar a otra persona yo le voy a responder”* (Nota de Campo, 2016). José, candidato firme a reemplazar a Carlos plantea: *“El levantó todo esto y nos organiza y guía, funcionamos bien así y esperamos seguir creciendo con su dirección”* (Nota de Campo, 2016).

c. Funcionamiento activo de la asamblea de asociados

La asamblea es un recurso organizacional ausente en Baires Cero. Los asuntos que competen a la misma y al conjunto de sus asociados se resuelven de manera individual y directa con Carlos: *“Los problemas se tratan conmigo, si hay un conflicto entre algunos miembros nos reunimos a solas y lo tratamos (...) el que dirige soy yo (...) no quiero problemas acá adentro”* (Nota de Campo, 2016). Este mecanismo de resolución es ratificado por Eva quien comenta: *“... yo sé que si tengo un problema con los muchachos, vengo a Carlos y él me ayuda, lo resuelve, el sabe que hay que hacer”* (Nota de Campo, 2016). Maxi comenta: *“Yo vengo a Carlos, si algo está mal el me dice que hacemos y listo, el es nuestro líder”* (Nota de Campo, 2016). La centralización de la gestión de la cooperativa en el presidente también se presenta en lo que a la administración legal y

contable se trata. Carlos cuenta con un gabinete de asesores externos a la cooperativa, compuesto por dos abogados y un contador, los cuales manejan los asuntos presupuestarios, impositivos y jurídicos de Baires Cero: *“Una vez por mes o más, yo me reúno con mi grupo de asesores, porque tengo un grupo de asesores que me ayuda con los temas contables y trabajo todos los papeles que tengo que presentar y los números que hicimos (...) eso hay que dejárselo a los que saben”* (Nota de Campo, Carlos, 2016). Cabe mencionar que *“los que saben”* no forman parte de la cooperativa sino que son contratados por esta. Los miembros quedan así, excluidos de participar de las reuniones donde se dirimen cuestiones económicas y legales de su organización, impedidos de imprimir su visión de estos asuntos, siendo notorio el poco interés que tienen en ellos. Ante la consulta sobre cómo atendían los asuntos administrativos de la organización, Eva respondió claramente: *“Nosotros hacemos el trabajo de calle, trabajamos cómodos juntos (...) Carlos es el que se ocupa de los papeles”* (Nota de Campo, 2016). Al ser consultados sobre los mecanismos de decisión que consideran más dinámicos y efectivos, la mayoría de los miembros entrevistados respondió: *“Dialogar con el presidente”*.

d. Participación de la asamblea de asociados en gestión de áreas estratégicas

Área Económica

La económica es una pieza central en toda empresa sea esta corporativa o cooperativa. En el caso de las segundas la distribución igualitaria de ingresos entre los socios es una premisa central (Vienney, 1980; Bastidas, 2004; Vuotto, 2011, 2012). En palabras de Vuotto: *“En una cooperativa, el mecanismo de distribución de excedentes es una de las formas más comunes a través de las cuales se institucionaliza la vinculación”* (Vuotto, 2010). Sin embargo, en el caso de Baires Cero este factor identitario asume patrones particulares de funcionamiento. La disposición cuasi exclusiva que Carlos Vázquez posee sobre la vida material de sus asociados se refleja también en los criterios de distribución de la ganancia. Lejos de ser un aspecto definido por la asamblea de asociados, es el presidente quien dispone del monto y tiempo en el que los asociados cobran: *“Yo*

decido cuánto cobran y se los doy cada viernes (...) ellos se van tranquilos con su plata para el fin de semana” (Nota de campo, 2016).

Un patrón cooperativo que tampoco se cumple en esta organización es el de la inversión de las ganancias de la organización en su estructura productiva. Si bien el predio y las herramientas de trabajo son relativamente nuevas, esto se debe a donaciones del programa de reciclado de la Ciudad de Buenos Aires, el cual ha provisto de las instalaciones donde la cooperativa trabaja. Lo peculiar de esta cuestión es que, lejos de quitarles identificación para con la organización, promueve una mayor conciencia de pertenencia por parte de los miembros para con la cooperativa. *“A mí la cooperativa me permitió tener mi auto, traer a mis hijos de Paraguay y tener dos trabajos”*, refiere Norma a la fábrica de bolsas de consorcio de Carlos (Nota de Campo, 2016). *“La verdad que me cambió para bien (en referencia a la cooperativa), tengo un ingreso bueno, me ayuda a mantener a mis hijos y además trabajo en la fábrica de Carlos a la tarde, así que me va bien, sí”* (Nota de Campo, Cintia, 2016).

Tal como nuestra teoría lo plantea, en las organizaciones orientadas desde arriba se atiende prioritariamente la problemática material de los asociados, estando puesta la preocupación en lograr que la cooperativa sea una herramienta de sostenimiento económico (Bastidas, 2004; Fairbairn, 2004; Vuotto, 2010, 2012). Las preguntas que el presidente les hizo a los integrantes al momento de ser consultados fueron siempre sobre los ingresos que los mismos percibían por su trabajo en la organización y el nivel de satisfacción para con este: *“Contáale a la chica ¿cómo te fue con la cooperativa?”*, le demanda Carlos a Cintia para que ésta cuente como logró acceder a su casa a partir de su incorporación a la organización y a la fábrica de bolsas de consorcio.

Durante la mayor parte del tiempo que duró la visita, Vázquez hizo gran hincapié en los altos ingresos y logros materiales que tanto los miembros como él habían alcanzado: *“acá todos crecieron, la mayoría tiene su casita, su autito, las chicas solteras crían a sus hijos (...) están seguros acá”* (Nota de Campo, 2016). La respuesta que éste dio ante la consulta sobre sus ingresos como presidente aportó fuerte evidencia sobre la desigual distribución económica que practica la organización: *“Yo percibo mas, porque soy el que organiza todo, de mi depende todo (...) es una responsabilidad que cada uno tenga su plata todos los viernes, ¿eh?”* (Nota de Campo, 2016). Si bien Carlos reveló el valor del ingreso

mensual de cada integrante y el suyo propio, éste no será informado por respeto a la privacidad de los mismos. Sin embargo, se puede decir que el ingreso del primero supera en un 200% al de cada asociado.

Área Logística

“¿Qué hizo Abraham cuando se fue Lot?, armó a su ejército y lo fue a buscar y uno tiene que tener su propio ejército y salir a la calle a pelearla” (Nota de Campo, Carlos, 2016)

La centralización de decisión en el líder es una dinámica que se repite en cada aspecto de esta cooperativa. Un evento aportó evidencia sobre la posición jerárquica que Carlos mantiene en las decisiones de los asuntos administrativos de la organización. Durante la entrevista, un integrante ingresó a la oficina del presidente a pedirle orientación para solucionar el desperfecto de una camioneta siendo la respuesta del segundo: *“¿Ves?!, todo me lo consultan a mí, soy como Abraham (en alusión al personaje bíblico), todos vienen a mí y yo los encamino”* (Nota de Campo, 2016). La analogía con los líderes bíblicos en su función de “guías liberadores” estuvo presente durante toda la entrevista. Como Pastor y director de una Iglesia Evangélica, el presidente considera que a su “rebaño” lo cuida él y apunta: *“Es que sin mí esta gente no puede, yo los saqué de la calle, de realidades diabólicas, hoy tienen una vida digna. Y son agradecidos, ¿eh?”* (Nota de Campo, 2016). Teniendo en cuenta que hablamos de una organización con objetivos profundamente operativos, se entiende que la logística se traduzca en el área más importante para la organización: *“Nosotros tenemos todo organizado, acá se trabajó sabiendo que la zona hay que cubrirla toda y cuanto más se traiga más se gana”*. (Nota de Campo, 2016).

A diferencia de la demás áreas en donde la gerencia general tiene un poder exclusivo de dirección, en la logística existe una relación bilateral de conducción. Como se dijo previamente, José es el encargado de dirigir a los asociados en el trabajo en la calle, siendo éste seleccionado de manera directa por Carlos. De ello se desprende la correspondencia que el delegado mantiene con el presidente, a quien se le rinde cuentas de lo realizado fuera de la cooperativa. La dinámica de trabajo que se practica en lo logístico es un ejemplo más de la distribución verticalista de poder existente al interior de la cooperativa. Carlos comenta a José las tareas a realizar en el día, a partir de lo cual este último baja línea de acción a los asociados e informa al primero de lo realizado durante la jornada. “¿Cómo se portaron hoy?”, le pregunta Carlos a José, quien responde “bien” de manera pausada buscando la correspondencia de Carlos (Nota de Campo, 2016). “José es mis ojos en la calle, es un chico trabajador y los ordena bien”, apunta un presidente orgulloso de la decisión de haberlo elegido como delegado de la logística. Aquí, si bien Vázquez depende del manejo y coordinación que el segundo realice en el campo de trabajo, es el primero quien decide su continuidad en el puesto volviendo a estar presente la relación piramidal entre presidente-asociado. “Yo preparo a un chico para que coordine lo operativo, pero de la dirección me encargo yo (...) ellos solos no pueden, además me piden que los empuje, los guie” (Nota de Campo, Carlos, 2016).

Área Social

El contacto con el ambiente social y político que contiene a la organización, es otra área en la cual las cooperativas inducidas por el Estado plantean una clara distinción con las promovidas desde abajo. A diferencia de El Ceibo, desde un principio esta cooperativa mantuvo una visión individualista de su rol comunitario planteándose como pauta primera el garantizar el puesto de trabajo de cada uno de sus miembros. A partir de ello, la red social de esta organización se configuró estrecha y rígida, siendo también aquí su presidente el responsable de dirigirla. En este punto, es importante explicar que la relación entre el Gobierno de la Ciudad y la cooperativa se gestó por medio de Carlos, quien a partir de negociaciones con el Ministerio de Ambiente y Espacio Público consiguió se les provea de la casi totalidad de recursos con los que la organización cuenta en la actualidad. En este

sentido, son los propios funcionarios del Gobierno de la Ciudad quienes manifiestan tener una relación directa con el presidente, debido a que en algunos casos es más fluido mantener contacto con éste en detrimento de hacerlo con un delegado: *“Es más sencillo comunicarse directamente con el presidente y trabajar con él, en lugar de algún delegado, hay cooperativas en donde el presidente maneja todo en realidad y son más cerradas que otras”*. (Nota de Campo, Funcionaria de la Dirección General de Reciclado de GCBA, 2015).

A diferencia de lo postulado por el precepto cooperativo que establece la obligatoriedad de designación de responsables de las relaciones sociales por medio de asamblea, en Baires Cero se configuró un sistema centralizado de vinculación con el contexto externo. En este punto, es Carlos Vázquez el filtro y criterio con el cual se seleccionan los vínculos y las actividades sociales y políticas a mantener: *“Yo soy amigo de Sergio Sánchez, peleamos la calle juntos desde chicos (...) pero con otras cooperativas no nos vinculamos, este rubro es jodido”* (Nota de Campo, Carlos, 2016).

En coherencia con lo planteado por nuestra teoría, este tipo de cooperativas desarrollan una estrecha red social en la cual el actor externo central con el que se vincula es el Estado. Esto se evidencia en la relación de confianza que muestra tener Carlos con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, quien ha hecho manifestación pública de la buena relación que se gestó entre el Ministerio de Ambiente y Espacio Público de la Ciudad y su organización. En el año 2012, Carlos realizó una declaración a la prensa agradeciendo a la Dirección General de Reciclado por los instrumentos de trabajo que la cooperativa había recibido a través del programa:

“Estamos acostumbrados a cuando algo sale mal, echar la culpa a otro... Hoy le toca a todos los que colaboramos en la Ciudad de Buenos Aires agradecer al Sr. Diego Santilli, Ministro de Ambiente y Espacio Público de la Ciudad, por las donaciones realizadas a la Cooperativa de Reciclaje de Basura Baires Cero, presidida por Carlos Vázquez” (Carlos Vázquez, 2012).

Esta declaración evidencia la fuerte centralidad que posee Carlos en la tarea de representación social de la cooperativa, manteniendo una fuerte injerencia en su vida política y comercial. Lejos de fomentar la diversificación y distribución de competencias, como sucedió en el caso de El Ceibo, la incorporación al programa fortaleció esta

centralización de poder en la figura de la gerencia general. En este sentido, el rol central que cumplió el presidente al momento de su conformación, le dio autoridad suficiente para delinear mecanismos de funcionamiento interno altamente dependientes de los lineamientos de acción que éste plantee.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo es el de explicar el mecanismo causal que lleva a cooperativas que comparten la misma estructura jurídica y campo de intervención a desarrollar procesos internos de decisión diferentes, en un contexto de asociación con el Estado. Como la teoría lo plantea, la combinación de dimensiones como los objetivos de la organización, sus lazos sociales, el perfil político de los miembros y los recursos materiales con los que cuenta al momento de asociarse, es un fuerte condicionante del tipo de gobierno interno que la organización desarrolla, pudiéndose confirmar la incidencia que la incorporación al aparato estatal tiene en la consolidación y profundización de sus primeros mecanismos de decisión.

Los trabajos de Bastidas, Vuotto y Vienney permiten dar cuenta de las características organizacionales que adoptan las cooperativas a partir de su fuente de origen, esto es, estatal o ciudadana. Desde su descripción, se comprende que las particularidades que asume su proceso de conformación impactan en su comportamiento interno posterior (Bastidas, 2004). La incidencia de esta variable explicativa, tipo de origen, en el comportamiento que asumen las organizaciones civiles es explicado por la teoría del pluralismo voluntario y forzado de Alapuro y Lappalainen, la cual describe como organizaciones civiles inducidas por el Estado son producto de la necesidad material, que ven en los recursos ofrecidos por el primero la posibilidad de obtener beneficios a los que sería difícil de acceder de manera individual (Alapuro, 2005; Lappalainen, 2008, 2010).

Contrarrestando este escenario, las organizaciones surgidas desde la ciudadanía se caracterizan por ser producto de la iniciativa de un grupo de personas que ven en la organización colectiva la posibilidad de abordar una problemática económica, buscando al mismo tiempo generar un impacto en el contexto social donde se desempeña (Vuotto, 2007, 2010, 2012; Lappalainen, 2010).

La dinámica de nuestro mecanismo causal puede ser observada a través de los valores que asumen los indicadores en el caso de la cooperativa de promoción ciudadana propuesta en este trabajo: El Ceibo. Esta organización se conformó a través de un grupo de familias con experiencia en la militancia barrial y social, el cual vio en la organización colectiva la posibilidad de abordar la problemática del desempleo. A diferencia de Baires Cero, desde sus inicios esta organización planteó objetivos económicos que tengan un impacto diferencial en el contexto social donde interactúa. Esto es, la generación de fuentes de trabajo se articuló con el objetivo de generar un cambio de conciencia social en el uso de los residuos. A partir de ello, el barrio en el cual se comenzó a trabajar fue considerado un aliado clave. Los lazos sociales fueron aquí una estrategia de conformación y subsistencia de la organización, permitiéndole desarrollar una dinámica de trabajo que trajo resultados económicos positivos, inversiones necesarias y, con esto, la conformación de la estructura productiva. Tal como se propuso en nuestra teoría, dicho escenario posicionó a la organización en un lugar de mayor independencia frente al Estado, lo cual le permitió demandar a éste el reconocimiento formal de una actividad penalizada al momento de su creación. Resultado de esta presión y de la capacidad de negociación para con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, fueron las leyes N° 992 y N° 1.854 (Ley de “Basura Cero”), las cuales primero legalizaron la actividad para posteriormente reconocerla como un servicio público. Para este tipo de cooperativas, dicho logro significó la posibilidad de expandirse a nivel social y político. El Ceibo desarrolló un entramado de relaciones con el barrio de Palermo, ONG’s y cooperativas de recicladores de otros países, para finalmente hacerlo con el Estado. Primero demandantes y luego socias, las cooperativas civic-oriented mostraron el poder de presión que la organización colectiva podía desplegar, logrando su incorporación al circuito formal de recolección de residuos.

En cuanto a las cooperativas inducidas desde arriba, su alto nivel de prioridad en los recursos, un bajo nivel de experiencia asociativa de los asociados y un perfil organizacional

preferentemente operativo, son para esta teoría la razón que las lleva a alinear sus parámetros de funcionamiento a las condiciones planteadas por el programa estatal. Su dependiente vinculación para con este actor y el débil interés por expandirse a nivel comunitario, promueve una cerrada dinámica de relacionamiento con su contexto social y comercial (Vienney, 1980; Alapuro, 2005; Vuotto, 2010; Lappalainen, 2010). El perfil marcadamente materialista que sostiene este tipo de organización se relaciona con el móvil que llevó a sus asociados a incorporarse a la misma; garantizar una fuente de trabajo. La centralización en este objetivo posicionó a la cooperativa más como un espacio de contención de realidades individuales vulnerables que de abordaje multidisciplinario de una problemática social. Al mismo tiempo, la conjunción de un presidente con un alto perfil de liderazgo y miembros con bajo nivel de experiencia en trabajo asociativo, posiciona al primero como el actor que garantiza la gobernabilidad de la organización y, con ello, la continuidad del mencionado incentivo material. Nuestro caso de estudio es un ejemplo de esto. Puede decirse que en Baires Cero se ausenta aquel equilibrio entre producción de ganancia y desarrollo social al que hace referencia Vuotto en relación a las pautas de desempeño cooperativo: *“Desde el aspecto organizacional, el valor de la empresa cooperativa depende de su capacidad para asociar al conjunto de miembros en la realización de un proyecto colectivo compartido en donde el desempeño económico se inscriba en la realización de un objetivo social”* (Vuotto, 2011). Este desequilibrio de “fuerzas” entre el campo económico y comunitario se termina de consolidar una vez incorporados los recursos materiales que el Estado aporta, eliminando la mayor amenaza que la cooperativa enfrentaba; su débil estructura productiva y alta vulnerabilidad económica. En este contexto, aquel mecanismo de gobierno que resultó funcional en sus comienzos y que en la actualidad garantiza el funcionamiento operativo que les provee de ingresos económicos favorables, es legitimado por el total de los integrantes.

Podemos decir que el tipo de preferencias, ya sean económicas o institucionales, que cada organización muestra como incentivo para asociarse al Estado resulta clave a la hora de comprender el desarrollo posterior de su gobierno interno. Los testimonios obtenidos dan cuenta del beneficio destacado por los asociados de cada organización a partir de su incorporación al programa estatal. Mientras que en el caso de las promovidas por la ciudadanía se pondera la posibilidad de crecimiento comercial y expansión social que

la formalización de la actividad otorga, en el caso de las promovidas desde arriba hay un reconocimiento marcado hacia los beneficios materiales que dicha integración trajo consigo. Así, a diferencia de las cooperativas promovidas por el Estado, cuya conformación fue posterior a la sanción de estas leyes, las generadas desde abajo vieron en la institucionalización de la actividad una fuente de fortalecimiento y expansión comercial. Es decir, una estructura organizacional configurada en base al trabajo colectivo y la visión compartida en valores (Vuotto, 2007), tuvo un escenario institucional favorable para posicionarse como agente interviniente de una problemática social, en este caso el desecho desorganizado de residuos. Este escenario le aportó el reconocimiento social necesario para expandir su red de servicio y, por ende, su actividad productiva, intensificándose las instancias de decisión y planificación colectiva. Hablamos aquí de una cooperativa con miembros con una vasta experiencia en el trabajo asociativo cuyos objetivos, si bien principalmente económicos, no anularon los comunitarios propios de toda cooperativa (Vienney, 1980; Bastidas, 2004; Vuotto, 2007). La evidencia en este caso permite confirmar la teoría. Las nuevas instancias de deliberación que el incremento de la producción y el activismo social promovieron, terminaron por consolidar a una asamblea de asociados posicionada desde sus inicios como espacio estratégico de decisión.

Si bien se pudo observar que en este tipo de organización también se practicaban algunos parámetros de gobierno lejanos a los preceptos cooperativos, como lo es la nula rotación de cargos y la inexistencia de elecciones abiertas y competitivas para el caso del presidente, en El Ceibo se ejerce una alta distribución de poder a través de una estructura de trabajo diversificada. La presencia de un fuerte e ininterrumpido liderazgo pudo ser contrarrestado por la delegación de áreas operativas a responsables designados por asamblea. Al tiempo que el presidente está secundado por un Secretario General, se cuenta con un responsable económico y uno logístico. En el caso de las cooperativas promovidas desde arriba la rigidez de su estructura interna y la centralización del poder de decisión en el líder, forma parte de una estrategia de supervivencia orgánica sostenida por los mismos asociados. En este sentido, Carlos Vázquez dispone de un gabinete de asesores contables y legales externos a la organización, con los cuales dirime en forma privada sus asuntos administrativos y económicos, siendo avalado por los mismos integrantes que ven en esta

forma de gobierno la garantía de sostenimiento de la cooperativa y, en consecuencia directa, de sus fuentes de trabajo.

Como resumen de este trabajo se puede decir que el desarrollo previo de la organización funciona como variable explicativa sólida de los procesos de decisión interna que ésta despliega una vez incorporada al Estado. Mientras la cooperativa civic-oriented establece desde un comienzo una dinámica decisional basada en la deliberación de la mayoría de los miembros, la falta de experiencia de los integrantes de aquellas organizaciones promovidas desde arriba, junto con la dependencia de su membresía para con el presidente, profundizan la centralización de decisión en este último. En el caso de la primera se observa lo que Vienney explica como la coexistencia entre el área decisional –la asamblea de asociados- y la productiva- empresa cooperativa (Vienney, 1980) la cual es el resultado de la construcción de una organización basada en valores compartidos por la mayoría de sus miembros, quienes tienen como horizonte generar un impacto tanto en la vida de los asociados como en el contexto social donde se desenvuelven (Vienney, 1980; Vuotto 2007, 2012).

El estudio de estos casos aporta evidencia plausible sobre la intervención que cumple la configuración previa de la organización sobre los mecanismos de decisión que desarrollaran en un contexto de asociación con el Estado. En el caso de las cooperativas inducidas por la ciudadanía, éstas supieron conformarse como colectivo organizado y despliegan una dinámica decisional horizontal y pluralista para hacer frente a la administración de las diferentes áreas (económica, logística, social y política) que requerían sostenimiento. Su continua demanda al Estado para que la actividad cartonera sea reconocida como actividad legal, trajo como resultado su legalización y posterior reconocimiento público. Como ya se dijo, este logro funcionó tanto como disparador de un circuito social y comercial que terminó por consolidar a los previos mecanismos plurales y colectivos de decisión, como “coyuntura crítica” (Mahoney, 2001) para que nuevas cooperativas encontraran en el sostenimiento del Estado, el incentivo para conformarse. En este segundo momento, hablamos de cooperativas que encontraban en los recursos ofrecidos por el programa gubernamental el contexto idóneo para conformar la organización. En este caso, y debido en parte a que sus inicios son promovidos por una o dos personas, al tiempo que a la inexperiencia en trabajo colectivo del resto de los

miembros, las cooperativas inducidas desde arriba suelen colocar al/os responsables de su conformación como guías indispensables para su sostenimiento. Lejos de promover una mayor distribución de poder entre los asociados, la voluntad por responder a las pautas de trabajo que el programa estatal demanda terminan de consolidar aquellos parámetros de gobierno que resultaron funcionales a la supervivencia de la organización en sus inicios, anulando el uso de la asamblea de asociados como espacio de decisión.

En definitiva, se puede decir que la rígida continuidad en los cargos, ya sea con una estructura de trabajo diversificada o una centralizada, es evidencia de la necesidad de estas organizaciones de sostener a sus representantes durante un período prolongado y de legitimar los mecanismos de decisión establecidos en sus inicios.

En términos académicos, la variable “tipo de origen” contribuye a entender un fenómeno poco estudiado desde una perspectiva endógena, más precisamente desde las características identitarias de la organización, pudiendo aducir que la observación de estas se convierte en necesaria e importante si es voluntad de la literatura mantener un análisis representativo del fenómeno de asociación entre organizaciones civiles y Estado y el efecto que este último detenta sobre las primeras.

Bibliografía

Alapuro, R., “Associations and Contention in France and Finland: Constructing the Society and Describing the Society”. *Scandinavian Political Studies*, Finlandia, 2005.

Bastidas, O., “La Especificidad Cooperativa. Apuntes para un Cooperativismo Alternativo”. Ponencia presentada en el VIII Seminario Internacional de UNIRCOOP La Identidad de la Cooperativa en el Corazón de su Éxito: Presentación de Herramientas de Gestión, Canadá, 2004.

Bleger I., Vuotto M., “Acerca de la gestión en las empresas cooperativas”. Documento 49, Buenos Aires, 2012.

Bresser Pereira y Cunill Grau, “Lo público no estatal en la reforma del Estado”, Paidós/CLAD, Buenos Aires, 1998.

Cardarelli y Rosenfeld, “La gestión asociada; una utopía realista”, Buenos Aires, 2002.

Coraggio Jose L., “Sobre la acción social, la acción política y la identidad de las ONGS. Nuevos puntos de partida y desafíos”, Buenos Aires, 2002.

Coragio Jose L., “Desarrollo regional, espacio local y economía social”, México, 2005.

Cunill Grau. N.. “La rearticulación de las relaciones Estado-Sociedad: en búsqueda de nuevos sentidos”. Revista del CLAD Reforma y Democracia. Venezuela, 1995.

Diggle JP, Heagerty P, Liang KY, Seller SL. “Analysis of longitudinal data”, Oxford University Press, 2003.

Fairbairn B., “¿Cuán “sociales” son las cooperativas? Tensiones, transiciones y la economía social de las cooperativas en Canadá”. Documento 52, 2004.

Gervasoni, C., “Democracia y Autoritarismo en las Provincias Argentinas”, Aportes para el debate, Buenos Aires, 2010.

Gracia Delgado y De Piero, “Articulación y relación Estado-Organizaciones de la sociedad civil: modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación”, FLACSO, Buenos Aires, 2002.

González Bombal, I., “Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?”, en Inés González Bombal (comp.), Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local, CENOC, Buenos Aires, 2004.

González Bombal, I., y Villar, R. (comp): Organizaciones de la sociedad civil e incidencia en políticas públicas. Ed. Libros del Zorzal, Buenos Aires, 2003.

Grau, N., “Repensando lo Público a través de la Sociedad: Nuevas Formas de Gestión Pública y Representación Social”. CLAD; Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 1997.

Guadarrama G., “Cooperative Links between State and Civil Associations in Mexico”, México, 2012.

Guidini, Herrera y Camilletti, “El sector cooperativo en el Mercosur, durante la primera década del Siglo XXI”, INAES, Buenos Aires, 2006.

Informe sobre Empleo y Desarrollo Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Economía de la UCA, Universidad Católica de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011,

Ladrón de Guevara, R., “Innovación y éxito en la gerencia cooperativa”, Unidad de Estudios Solidarios – UNES. Colombia, 2004

Lappalainen, P. “The Internet as the Forum for Multiple Styles of Political Activities”. In Häyhtiö, Tapio & Rinne, Jarmo (eds.), *Net Working/NetWorking: Citizen Initiated Internet Politics*. Tampere University Press, Tampere, 2008.

Lappalainen, P., “Two ways to produce civil society”, University of Jyväskylä, Finlandia, 2010.

Leiras M., “Relaciones entre Estado y sociedad civil en la Argentina: un marco de análisis”, Marcelo Leiras, 2007.

Macellari, M., “Las empresas cooperativas construyen un mundo mejor. Realidad del cooperativismo de trabajo en Argentina”, Congreso Argentino de las Cooperativas, Buenos Aires, 2012.

Mayntz, Holm y Hübner, “Introducción a los métodos de la sociología empírica”, Editorial Alianza Universidad, Madrid, 1976.

Malo M., “La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social”, Documento 47, Buenos Aires, 2010.

Mahoney, J., “*The Legacies of Liberalism: Path Dependence and Political Regimes in Central America*”, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2001

Michelsen, J., “Las lógicas de las organizaciones cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava”. CESOT, 1997.

Najan, A.: “The Four C’s of Government-Third Sector Relations: Cooperation, Confrontation, Complementary, Co-optation”, en *Journal on Nonprofit Management and Leadership*, 2000.

Peter D., “La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura”, 2010.

Reynals, C., “De cartoneros a Recuperadores Urbanos”. Respuestas de la sociedad civil a la emergencia social: Brasil y Argentina comparten experiencias”, Consultoría CEDES, Buenos Aires, 2002.

Rofman A., “Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos”, Brasil, 2007.

Roitter M., “El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil”, 2004.

Proulx, "Interfaces between State and Third Sector in Québec", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2007.

Schamber, P., “De los desechos a las mercancías. Una etnografía de los cartoneros”, Buenos Aires, Editorial SB, 2008.

Sorroche S., “Cooperativas de reciclado, estado, ongs: Múltiples conexiones”, en *Entre Pasados y Presentes III*, Buenos Aires, 2012.

Stryjan, Y., “Cooperativas, Emprendimientos Colectivos y Desarrollo Local”, CESOT, 1999.

Vienney, C. "Socio-économie des organisations cooperatives", CIEM, Paris, 1980.

Vuotto M., "El Cooperativismo de trabajo y la promoción del empleo: el caso de la Argentina", Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Buenos Aires, 2007.

Vuotto, M., "El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo", CEDES, Buenos Aires, 2010.

Vuotto, Mirta, "El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social", Informe de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Buenos Aires, 2011.

Vuotto M., Verbeke G., Acosta M., "La investigación en cooperativismo en instituciones universitarias Argentinas" 2012.

Young, D. R., "Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2000.

Anexo

Cuestionario para entrevistas

- **Nombre de la Organización:**
- **Número de Miembros:**
- **Año de constitución:**

Entrevistas individuales, con preguntas abiertas y cerradas a integrantes y el presidente de la cooperativa.

Medición de dimensiones de análisis

Dimensión 1: Objetivo por el que se constituye la organización

1_ Que motivó la creación de la cooperativa?.

2_ Quien propuso su creación?

- La mayoría de los primeros integrantes
- Un/dos integrante
- La Dirección de Reciclado

3_ Cuales fueron los objetivos principales de la cooperativa al momento de constituirse?

4_ Clasifique en orden de importancia (en una escala del 1 al 5) las tareas que la cooperativa se planteó abordar al momento de conformarse:

- Recolección y reciclado de residuos

- Reducción de la pobreza
- Generación de empleo
- Contacto del vecino con el Gobierno de la ciudad
- Concientización del desecho responsable de residuos

5_ Que actividades realiza la cooperativa para concientizar sobre el desecho responsable de residuos?. Desde cuándo?.

6_ Que mejoras en el proceso de recolección y reciclado de residuos ha notado a partir de las actividades de concientización que realiza la cooperativa?

Dimensión 2: Lazos sociales al momento de constituirse

1_ En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor más alto y 5 el más bajo), seleccione al actor externo a la cooperativa, que mayor colaboración prestó para la conformación de la misma:

_Vecinos de la cooperativa

_Confederación de cooperativas

_Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

_Otra cooperativa

_Otros:

2_ Que tipo de colaboración reciben del barrio donde trabajan? Desde cuándo?.

3_ Qué tipo de mejora obtuvo la cooperativa a partir de esta colaboración?

4_ La cooperativa está asociada a alguna confederación?. Cual y desde cuándo?.

5_ Que aportó a la cooperativa el asociarse a la confederación?.

6_ En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor más alto y 5 el más bajo), seleccione al actor que mayor colaboración presta en el proceso de comercialización del residuo:

_Vecinos de la cooperativa

_Confederación de cooperativas

_Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

_Otra cooperativa

_Otros:

7_ En una escala del 1 al 4 (siendo 1 el valor más alto y 4 el más bajo), seleccione al actor que mayor colaboración presta para la consolidación política de la cooperativa:

_Confederación de cooperativas

_Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

_Otra cooperativa

_Otros:

Dimensión 3: Perfil político de los miembros

1_ Que opinión le merece la política?

2_ Participaba de alguna organización civil, partido político o asociación barrial antes de la conformación de la cooperativa?.

3_ Si es así, que le aportó esa experiencia en este proyecto asociativo?.

4_ La cooperativa participa o apoya algún proyecto político?. Si es así, ha participado activamente (marchas, consejos consultivos, reuniones de partidos) para apoyarlo?

Dimensión 4: Recursos materiales con los que contaba la cooperativa al momento de conformarse.

1_ Con qué tipo de recursos contaba la cooperativa antes de trabajar con el Gobierno de la ciudad?. Seleccione en orden de obtención:

Centros de acopio y reciclado (Centros Verdes).

Instrumentos de trabajo (carros, guantes, bolsas).

Uniformes.

Seguridad social y estímulo económico.

Guardería para menores.

2_ Que recursos recibió la cooperativa por parte de la Dirección de Residuos?.

Medición de hipótesis

Qué recursos aportó el Gobierno de la Ciudad a la cooperativa, a partir de la asociación?.

Seleccione en orden de obtención:

- Centros de acopio y reciclado (Centros Verdes).
- Instrumentos de trabajo (carros, guantes, bolsas).
- Uniformes.
- Seguridad social y estímulo económico.
- Guardería para menores.

Previo a la incorporación al programa “Reciclado Urbano”, con que periodicidad se reunía la cooperativa para dirimir sus asuntos?

- Cuando la situación lo requería
- 1 vez por mes
- De 1 a 3 veces por mes
- De 3 a 5 veces por mes
- Más de 5 veces por mes

Luego de la incorporación?

- Cuando la situación lo requería
- 1 vez por mes
- De 1 a 3 veces por mes
- De 3 a 5 veces por mes
- Más de 5 veces por mes

En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor más alto y 5 el más bajo), que temas eran tratados con mayor asiduidad antes de trabajar con el Gobierno de la Ciudad?

- Cuestiones del servicios de recolección y reciclado de residuos.
- Actividades de concientización del desecho responsable de residuos.
- Participación de la cooperativa en eventos sociales/políticos.
- Problemáticas del barrio.
- Cuestionamientos al Gobierno de la Ciudad y estrategias de reclamo.

Luego de asociarse con él?

- Cuestiones del servicios de recolección y reciclado de residuos.
- Actividades de concientización del desecho responsable de residuos.
- Participación de la cooperativa en eventos sociales/políticos.
- Problemáticas del barrio.
- Cuestionamientos al Gobierno de la Ciudad y estrategias de reclamo.

En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor más alto y 5 el más bajo), seleccione las áreas de la organización que se vieron más beneficiadas a partir de la asociación con el Gobierno de la CABA:

- Proceso de recolección y reciclado de residuos.
 - Actividades de concientización del desecho responsable de residuos.
 - Participación de la cooperativa en eventos sociales/políticos.
 - Reconocimiento institucional. Capacidad de negociación frente al Estado (fortalecimiento institucional).
 - Reconocimiento social.
-
- Aparte de la asamblea, existen otras esferas de decisión dentro de la organización?, si es así, cuáles?.

 - Que beneficios cree que trajo el organizarse a nivel cooperativo?

 - Y el incorporarse al programa de reciclado urbano?

 - Considera que existe un método de decisión más efectivo que la asamblea de asociados?

Fuentes secundarias a observar:

- Balances anuales (del año previo a incorporarse, del 2008, 2010, 2012 y 2014), a fin de observar el desenvolvimiento económico e institucional de la cooperativa, comparando el periodo previo a incorporarse al servicio, con el actual.

- Minutas de reuniones, a fin de observar temas tratados y nivel de asistencia a las asambleas ordinarias y extraordinarias.

